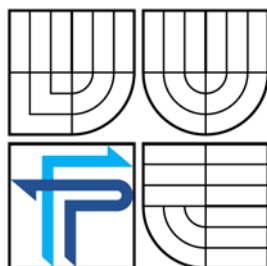


**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV INFORMATIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF INFORMATICS

## PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR – SPORTCLUB RAFK

BUSINESS PLAN – SPORTCLUB RAFK

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**Bc. TOMÁŠ BÁBOR**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**Doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.**

BRNO 2010

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Bábor Tomáš, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Podnikatelský záměr- Sportclub RAFK**

v anglickém jazyce:

**Business Plan - Sportclub RAFK**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- BANGS, B., D. Průvodce podnikatelským plánováním. Ing. Hana Toušová. 1. vyd. Praha: Pragma, 1996. 116 s. ISBN 80-7205-047-8.
- Wupperfeld, U. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Jiří Pondělíček. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.
- KOTLER, P. Marketing a management: Analýza, plánování, využití, kontrola. Doc. Ing. Václav Dolanský, CSc., 7. vyd.: Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- KONEČNÝ, M. Finanční analýza a plánování. 2. vyd. Brno: PC-DIR, 1996. 64s. Vysokoškolská učebnice. ISBN 80-214-1404-9.
- VALACH, J. Finanční řízení podniku. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/10.





PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu



doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkanka fakulty

V Brně, dne 1.12.2009

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá problematikou vytvoření podnikatelského záměru a plánování budoucích podnikatelských činností. Práce by měla být pomocným vodítkem pro sestavení kvalitního podnikatelského záměru z teoretického hlediska, který se bude opírat i o vlastní návrh z praxe, a to převzetí Sportclubu RAFK v Rajhradě.

## **Abstract**

The thesis deals with the problem of creating a business aim and planning of future business activities. The aim of the thesis is to create a good helping string for creating a well designed business programme from the theoretical point of view. The programme will be based on a personal concept as well as practice, take-over of Sportclub RAFK in Rajhrad.

## **Klíčová slova:**

Plánování, analýza, marketing, finance, strategie, ekonomika, hostinská činnost

## **Keywords:**

Planning, analyses, marketing, finances, strategy, economy, restaurant activity

## **Bibliografický záznam**

BÁBOR, T. *Podnikatelský záměr – Sportclub RAFK*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 77 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 20. 1. 2010

.....

Podpis

## Poděkování:

Chtěl bych poděkovat vedoucí diplomové práce **doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D.**, za praktické připomínky, vedení a odbornou pomoc při zpracování diplomové práce. Dále pak **Mgr. Dušanu Gáčovi**, sekretáři fotbalového klubu RAFK, za poskytnuté informace, které sloužily ke zpracování této práce.

# Obsah

Abstrakt.....	4
Klíčová slova: .....	4
Bibliografický záznam .....	5
Poděkování: .....	6
Obsah .....	7
Úvod.....	9
1 Vymezení problému, cíle práce, postup řešení a metodologický postup.....	10
1.1 Cíle práce .....	11
1.2 Metodologický postup .....	12
2 Teoretická východiska v oblasti řešení .....	14
2.1 Proč podnikatelský plán? .....	14
2.2 Styl sdělení.....	15
2.3 Struktura podnikatelského plánu .....	16
2.3.1 Shrnutí.....	16
2.3.2 Popis podniku.....	16
2.3.3 Výrobek, služba .....	18
2.3.4 Analýza marketingového prostředí .....	19
2.3.5 Trh, tržní prostředí .....	25
2.3.6 Analýza vnitřního prostředí .....	30
2.3.7 Finanční plán.....	33
2.4 Shrnutí.....	34
3 Analýza problému a současné situace .....	35
3.1 Popis podniku .....	35
3.1.1 Popis Sportclubu RAFK.....	35
3.1.2 Vize výboru RAFK, současný stav .....	37
3.1.3 Informace o podnikateli .....	39
3.1.4 Nájemní smlouva .....	39
3.2 Živnostenské oprávnění, další povinnosti.....	40
3.3 Mé vize a cíle podniku.....	41
3.4 Analýza marketingového prostředí .....	42
3.4.1 PEST analýza .....	42
3.4.2 Veřejný průzkum.....	43
3.4.3 Analýza konkurence.....	44
3.4.4 Odběratelé .....	45
3.4.5 SWOT analýza .....	45
3.4.6 Analýza rizika .....	47
4 Návrh řešení.....	48
4.1 Cíle.....	48
4.2 Cílová skupina zákazníků .....	48
4.3 Marketingový mix.....	49
4.4 Odstranění slabých stránek a hrozeb ze SWOT analýzy .....	54
4.5 Finanční plán a plán investic .....	56
4.5.1 Plán investic .....	56
4.5.2 Fixní výdaje v prvním roce podnikání .....	57
4.5.3 Finanční plán.....	58
4.6 Shrnutí.....	65

5 Závěr .....	66
6 Seznam použitých zdrojů .....	67
7 Seznam příloh .....	69



## Úvod

Ve své diplomové práci se zabývám vytvořením podnikatelského záměru. Moje práce se skládá ze čtyř hlavních kapitol. V první kapitole jsem se zaměřil na vymezení problému, vytvoření cílů práce a metod použitých řešení.

V druhé kapitole jsem se snažil naleznout teoretická východiska v oblasti řešení vytvoření podnikatelského záměru. K vytvoření této kapitoly jsem se snažil především využít různých literárních zdrojů a internetových stránek, které se zabývají konkrétně vytvořením podnikatelského záměru, či se okrajově dotýkají. Teoretická východiska práce tvoří ve své podstatě strukturu podnikatelského záměru, tedy co všechno musí obsahovat, přes popis podniku, analýzy, ekonomické ukazovatele až po finanční plánování.

V třetí kapitole se již snažím informace získané z předcházející kapitoly využít ve vytvoření podnikatelského záměru na konkrétním případě z praxe. Rozhodl jsem se vypracovat podnikatelský záměr v oblasti vytvoření sportclubu. Věřím, že v současné době je o tento druh služby u zákazníků zájem. V této kapitole analyzuji problém a nastíním současnou situaci. Zároveň vytvořím potřebné analýzy, jako jsou například průzkum trhu, analýza konkurence, PEST analýza, SWOT analýza apod.

Poslední čtvrtá kapitola již bude obsahovat konkrétní návrh řešení a představy o mém sportclubu, na základě informací získaných v předcházející kapitole. Tato konkrétní představa bude nejen popsána, ale i vyčíslena ve formě investic a finančního plánu.

# 1 Vymezení problému, cíle práce a metodologický postup

Jsou mezi námi jedinci, kteří by se rádi osamostatnili a vybudovali si vlastní existenci. Pro každou takovou nově vzniklou existenci je důležité mít kapitálovou základnu pro své podnikání, ať už se jedná o vybavení, prostory, vývoj produktu, či jeho uvedení na trh apod. Je potřeba počítat i s počátečními ztrátami, než podnik samotný začne vytvářet zisk. Podnikatelský záměr se sestavuje z několika důvodů, existují však hlavní 3 důvody pro jeho sestavení. Na počátku všeho je nějaký nápad či myšlenka, která by se do podnikatelského záměru měla zanést a začít na ní objektivně a bez emocí pracovat. Druhým důvodem sestavení záměru je získání informací pro podnik samotný, ať už se jedná o materiálové vybavení, finanční vybavení, personální vybavení, dále pak i vytyčení podnikatelských cílů, které si podnik předsevzal a návod, jak jich dosáhnout. Podnikatelský záměr však vytváříme i pro externí společnost, nejčastěji z důvodu potřeby cizího kapitálu, ať už se jedná o bankovní společnosti, resp. bankovní úvěry, či investory.

Pro každý podnik je velice důležité, aby dosahoval uspokojivých výsledků, které si předem stanovil. Není však vždy jednoduché požadovaných výsledků dosáhnout. Cíle musí být realizovatelné, tzn. vědět, co chci, jakými prostředky cíle dosáhnout a v jakém časovém horizontu. Proto, aby se podnik nadále rozvíjel, úspěšně plnil svá očekávání a předcházel velkým nezdarům, existuje podnikatelský plán, což je v podstatě komplexní strategie plánování a rozhodování. Výsledky tohoto procesu jsou zaneseny do písemné studie (plánu, záměru). Plán může být určen jak pro vnitropodnikové, tak i mimopodnikové účely. V rámci podniku slouží jako plánovací nástroj a koordinace jednotlivých aktivit. Vznikají dílčí plány, které se sladí a spojují do jednoho celkového plánu.

Tato práce se bude zabývat vytvořením podnikatelského záměru pro Sportclub RAFK, což je hostinec, který je součástí sportovního areálu v Rajhradě. Tento hostinec je ve vlastnictví RAFK Rajhrad, o.s., přičemž současným provozovatelům (nájemníkům)

končí nájemní smlouva k 31. 12. 2009. Proto RAFK Rajhrad, o.s. vypíše výběrové řízení, ve kterém bude hledat vhodného kandidáta k dalšímu užívání hostince. Protože mám o tento hostinec zájem, vytvořím podnikatelský záměr, který mi bude sloužit nejen k předložení výboru RAFK Rajhrad, o.s., aby konkrétně měli povědomí, co zamýšlím a jaké mám plány, ale i pro mě samého, abych měl představu, co všechno k provozování potřebuji a zda by mne toto provozování dokázalo uživit.

## **1.1 Cíle práce**

Mezi hlavní cíle této práce bude patřit:

- Nalezení potřebných informačních zdrojů
- Vytvoření podnikatelského záměru Sportclubu RAFK
- Zjištění, zda-li má smysl vstupovat do podnikání

Mezi dílčí práce této práce bude patřit:

- Zajistit veškeré dostupné a důležité informace o Sportclubu RAFK, ať už se bude jednat o prameny pocházející přímo z výkonného výboru sportovního fotbalového klubu RAFK, jako je například nájemní smlouva, stanovy a podmínky užívání, tak i informace zjištěné vlastní analýzou dosavadního chodu Sportclubu RAFK během působení bývalých provozovatelů, resp. zjištění, co za bývalých provozovatelů bylo dobré, a pokračovat v tom, na druhou stranu co nebylo tak dobré, a snažit se o nápravu.
- Zjistit podklady a informace pro získání živnostenského listu s předmětem podnikání hostinská činnost a pořádání kulturních akcí ze živnostenského zákona, resp. živnostenského úřadu.
- Důležitým krokem bude analýza trhu, kde se Sportclub RAFK nachází a jeho blízkého okolí, dále analýza konkurence, odběratelů, apod. Na základě zjištěných informací z analýz následně vymezím tento trh. Poukážu i na způsob financování a plánování obrátu. Uvedu další vize budování podniku v budoucnu, jeho perspektivu a rizika projektu. Důležité bude zvolit i vhodnou marketingovou strategii. Samozřejmě provedu i důležité analýzy jako je PEST,

marketingový mix, či SWOT.

- Vytvořit podnikatelský záměr tak, aby sloužil nejen mně, jako uchazeče ve výběrovém řízení o dalšího provozovatele Sportclubu RAFK, ale také pro výkonný výbor RAFK – Rajhradský atleticko fotbalový klub, který bude rozhodovat o dalším provozovateli podniku. Při nedostatku vlastního kapitálu by tento podnikatelský záměr sloužil i jako podklad pro žádost bankovní instituce o bankovní podnikatelský úvěr.

## **1.2 Metodologický postup**

1. Konzultace s majiteli podniku – první metoda při zpracování této práce bude konzultace se sekretářem RAFK. Je potřeba zjistit nejen požadavky majitelů od budoucího nájemníka, ale i jejich představy o fungování podniku.

2. Analýza projektu – po zjištění veškerých potřebných informací, je nutné vše důkladně analyzovat. Musíme si uspořádat veškerá fakta a poté je možné začít vytvářet projekt. Bez dokonalé analýzy nejde vytvořit pořádný plán.

3. Úvahová metoda – Tato metoda slouží pro promyšlení mé osobní představy a strategie při realizování projektu. Důležité je se rozhodnout jako cestou se vydám, abych dosáhl vytyčených cílů. Jedná se nejčastěji o nějaký nápad, který vychází z analýzy projektu.

4. Průzkum trhu – vyhodnotím možnou konkurenci, odběratelé, dodavatele i samotný podnik. Na základě zjištěných informací pak mohu pokračovat v projektu dále.

5. Využiji analýzu PEST a SWOT – první jmenovaná analýza se používá jako analytický nástroj vedoucí k pochopení celkového makroekonomického prostředí. PEST analýza obsahuje faktory politické, ekonomické, kulturní a technologické. Použitím SWOT analýzy analyzuji silné stránky podniku, jejich příležitosti a slabé stránky, potažmo hrozící činitelé. Z této skutečnosti mohu vytvořit předpoklad toho, aby se

firma snažila využít své silné stránky a přeměnit příležitosti k jejich realizaci a zároveň upozornit na slabé stránky a předejít realizaci hrozeb.

6. Marketingový mix ( 4P ) – tato metoda se skládá z produktu (product), ceny (price), cesty prodeje (place) a reklamy (promotion). Na základě této analýzy získám informace o tom, co nabízet, jakým zákazníkům, za kolik a jak se výrobek dostane k zákazníkovi. V neposlední řadě jak bude probíhat propagace podniku, tedy reklamní činnost.

7. Finanční plán – díky vytvoření finančního plánu dám představě o podniku i finanční vyčíslení, které mi bude schopno pomoci při rozhodnutí, zda-li projekt má či nemá šanci uspět.

## **2 Teoretická východiska v oblasti řešení**

### **2.1 Proč podnikatelský plán?**

Jak již bylo řečeno v úvodu této práce, pro vybudování vlastní existence, uvedení nového výrobku na trh, fúze podniku, či rozšíření podniku, jeho dalšího budování apod. je důležitý podnikatelský plán, záměr. Takto vzniklý podnikatelský plán, záměr bude podkladem pro několik institucí, a to:

- 1) Proces sestavování plánu včetně zaznamenávání nápadů nás přimějí k tomu, abychom zaujali objektivní postoj bez emocí.
- 2) Podnikatelský plán ve své konečné podobě je operačním nástrojem k použití efektivního a úspěšného řízení podniku.
- 3) Prostřednictvím podnikatelského plánu sdělujeme ostatním naše záměry, úplný podnikatelský plán představuje základ pro sestavení návrhu financování. Tedy i pro externí společnosti v případě získání cizího kapitálu (banky, investoři, fondy Evropské unie, ...)

[1]

Pokud se na podnik budeme dívat objektivně, objevíme jeho silné a slabé stránky. Zjistíme potřeby podniku, možné příležitosti a hlavně najdeme nejvhodnější cestu vedoucí k realizaci svých cílů. Díky podnikatelskému plánu navíc získáme výhodu dřívějšího zjištění problému, tedy i rychlejší odstranění či dokonce i úplného vyvarování před tím, než by mohl způsobit v našem podniku vážné problémy.

Vypracování přehledu plánovaných aktivit umožňuje podnikatelům včas rozpoznat úzká místa, pokud jde o personální a časové nároky nebo o kapitál, a odstranit je bez finančních ztrát již ve stadiu plánování. Tento způsob simulace je možno doporučit zvláště zakladatelům a ředitelům nových podniků, kteří disponují zpravidla malým kapitálem, a chybným plánováním může dojít ke špatnému využití omezených prostředků.

Podnikatelský záměr, plán lze použít nejen jako nástroj plánování, ale i jako nástroj kontroly. Na konci každého roku se totiž srovnají plánované údaje se skutečnými a z toho je pak patrné, z jaké části bylo cílů dosaženo, resp. kdy a kde došlo k odchylkám. Ke srovnání však může docházet pouze v případě, že plánované údaje byly nejen zpracovány písemně, ale i vyčísleny. Srovnáním získá vedení poznatky o tom, kolik času a kapitálu které aktivity vyžadují a nakolik realisticky byly plánované hodnoty stanoveny. [9]

Vytvořit správný a účinný podnikatelský záměr, plán se všemi potřebnými náležitostmi, však není jednoduchá záležitost, měl by obsahovat pravdivé a správné informace. Z historického hlediska je dokázáno, že více jak polovina podniků do deseti let zkrachuje vlivem nedostatečného plánování. Podnikání je tvrdý chlebiček, proto dobře sestavený a pravidelně aktualizovaný podnikatelský plán je zároveň tím nejdokonalejším možným návrhem na financování podniku. Na druhou stranu je důležitý i fakt, že bez podnikatelského plánu nelze získat finance.

## **2.2 Styl sdělení**

Doposud jsme si řekli proč, k čemu a pro koho se vlastně podnikatelský záměr, plán vytváří, jaký však musí být jeho jazyk a styl sdělení? Podnikatelský plán musí být přesvědčivý a srozumitelný. Nesmí se v něm vyskytnout žádné rozpory a nesrovnalosti. Koncepce musí být realistická a konzistentní. Jednoznačně produkt plynoucí z podnikání musí mít jasný užitek pro zákazníka a pro daný produkt by měl existovat dostatečně velký trh. Marketingové strategie musí být promyšlené a perspektivní, jednotlivé plány musejí být sladěné a podložené reálnými a také realizovatelnými předpoklady a fakty.

V následujících kapitolách poukáží, co by všechno měl takový podnikatelský záměr obsahovat, aby splňoval požadavky současného trendu a aby měl i potřebnou vypovídací hodnotu.

## **2.3 Struktura podnikatelského plánu**

### **2.3.1 Shrnutí**

Protože podnikatelský plán nemusí být určen jen do našich rukou, ale i pro ostatní osoby a instituce, je vhodné na počátek podnikatelského záměru začít krátkým shrnutím nejdůležitějších bodů práce. Nejedná se o úvod jako takový, nýbrž o popisující sumář následných bodů, které jsou obsahem plánu. Čtenář je pak hned zpočátku seznámen, o čem práce pojednává. Hlavně investoři a pracovníci úvěrových institucí si nejdříve prostudují toto shrnutí. Proto by mělo být napsáno co nejvýstižněji, srozumitelně a aby jej čtenář pochopil během několika minut, bez zbytečných doplňujících dotazů. Snažíme se hlavně o to, abychom u čtenáře vzbudili zájem. Toto shrnutí by mělo určitě obsahovat informace o podnikatelském záměru, předmětu podnikání, dále faktorech úspěchu, tedy co je neobvyčejného na našem záměru oproti konkurenci, podnikových cílů, tak i ekonomických veličin a potřeb kapitálu, které jsou vyjádřeny číselnou hodnotou. Shrnutí sice patří na začátek samotné práce, vypracovává se ale většinou až na závěr podnikatelského záměru, až máme hotovy další stavební kameny samotného záměru a systematicky vyjádřeny naše myšlenky.

Tato část obsahuje základní informace o podniku, tedy o jaký podnik se jedná, co vyrábí, popřípadě jaké služby poskytuje, na jakých trzích vystupuje a jak si na nich vede. Informace musí být pravdivé a úplné. Základním pravidlem je, že pokud nejsme schopni svůj nápad jasně a jednoduše vysvětlit, nemáme jej dostatečně promyšlený, ztrácelo by takové zpracování plánu na významu.

[1]

### **2.3.2 Popis podniku**

Cílem tohoto oddílu je vysvětlit výchozí situaci podniku s ohledem na to, zda-li se jedná o zahájení nového podniku, převzetí podniku, rozšíření apod. Tato pasáž musí obsahovat název podniku, umístění, stejně tak i předmět podnikání, historické milníky. V případě zahájení nového podniku uvést důvody založení, tedy specifika úspěšnosti projektu a zkušenosti v oboru, stejně tak i vize a cíle podniku. Při převzetí podniku by



naše informace měly být nejúplnější. Měly by obsahovat historii podniku, dále také zmínku, proč dosavadní majitel podnik prodává a jakým způsobem byla stanovena kupní cena podniku. V tomto případě je dobré se poradit i s právníkem či účetním, který má s danou problematikou zkušenosti. Pokud je dán prodej tím, že podnik upadá, měli bychom zde vypsát, proč o tento podnik máme zájem a jak zabránit dalšímu úpadku, resp. jak zajistit jeho ziskovost a rozvoj.

[1]

### **2.3.2.1 Volba právnické formy podniku**

Při zahájení podniku je velmi důležitá i volba právnické formy podniku. Je důležité si uvědomit, zda-li náš záměr realizujeme sami, či se společníky. Může tak vzniknout buď podnik jednotlivce, společnost osobní a kapitálové, družstvo. Takže podnikat můžeme jako fyzická či právnická osoba. Správná volba právní formy je důležitá z hlediska dlouhodobých ekonomických, právních a daňových důsledků. Správná volba právní formy záleží i na výchozí situaci podniku. Na výběr se nabízí tyto možnosti:

- Samostatně podnikající fyzická osoba
- Sdružení fyzických osob
- Tiché společenství
- Veřejná obchodní společnost v.o.s.
- Komanditní společnost k.s.
- Společnost s ručením omezením s.r.o.
- Akciová společnost a.s.
- Družstvo

Více informací o podmínkách vzniku, právních povinnostech apod. spravuje zákon č. 455/1991, o živnostenském podnikání, resp. zákon č. 513/1991, obchodní zákoník. Samozřejmě s postupem času a vývojem podniku se může i právní forma podniku dle požadavků měnit.

### **2.3.2.2 Vedení a zaměstnanci**

O úspěchu či neúspěchu podniku rozhoduje především management. Management totiž stojí za důležitými strategickými rozhodnutími a rozhoduje o budoucím vývoji. Je tedy potřeba popsat schopnosti vedení, které jsou důležité v realizaci záměru. Je třeba si uvědomit i personální vybavení podniku, tedy zaměstnance a jejich vhodný výběr na základě předem stanovených kritérií. Je důležité i optimální personální vybavenost, tím myslím i optimální počet zaměstnanců. Je zbytečné zaměstnávat větší počet zaměstnanců, než je optimální, neboť nám to zbytečně zvedá náklady a přínos pro podnik to nezvedá. Naopak menší počet zaměstnanců oproti optimu vede k jejich nespokojenosti a ve finále to má za následek i např. snížení zisku. Na základě optimální volby vedení a zaměstnanců dokážeme popsat i organizační strukturu, která by měla být jasná a srozumitelná.

### **2.3.3 Výrobek, služba**

Předmětem podnikání většiny podniků je výroba určitého výrobku nebo nabízení služeb v určitém odvětví a oboru. Aby zákazníci měli o daný výrobek či službu zájem a byli ochotni za něj platit, je potřeba, aby jim přinášel určitý užitek. Je potřeba dokonale znát své výrobky či služby z důvodu, abychom zjistili, zda o daný výrobek budou potenciální zákazníci jevit zájem a posléze jej koupit za určitou hodnotu.

Je však důležité brát zřetel i na konkurenci, resp. konkurenční prostředí, neboť konkurence může nabízet podobné výrobky, či služby. Čím více jedinečný výrobek či službu nabízíme, tím je to pro nás jako pro podnik jenom lepší, musí však být o něj zájem. Čím více konkurenční prostředí existuje, tím musíme výrobek či službu co nejvíce odlišit od konkurence, ať už se bude jednat o samotných vlastnostech daného výrobku či služby, tak i např. ceny, způsobu prodeje, záruky, servisu apod.

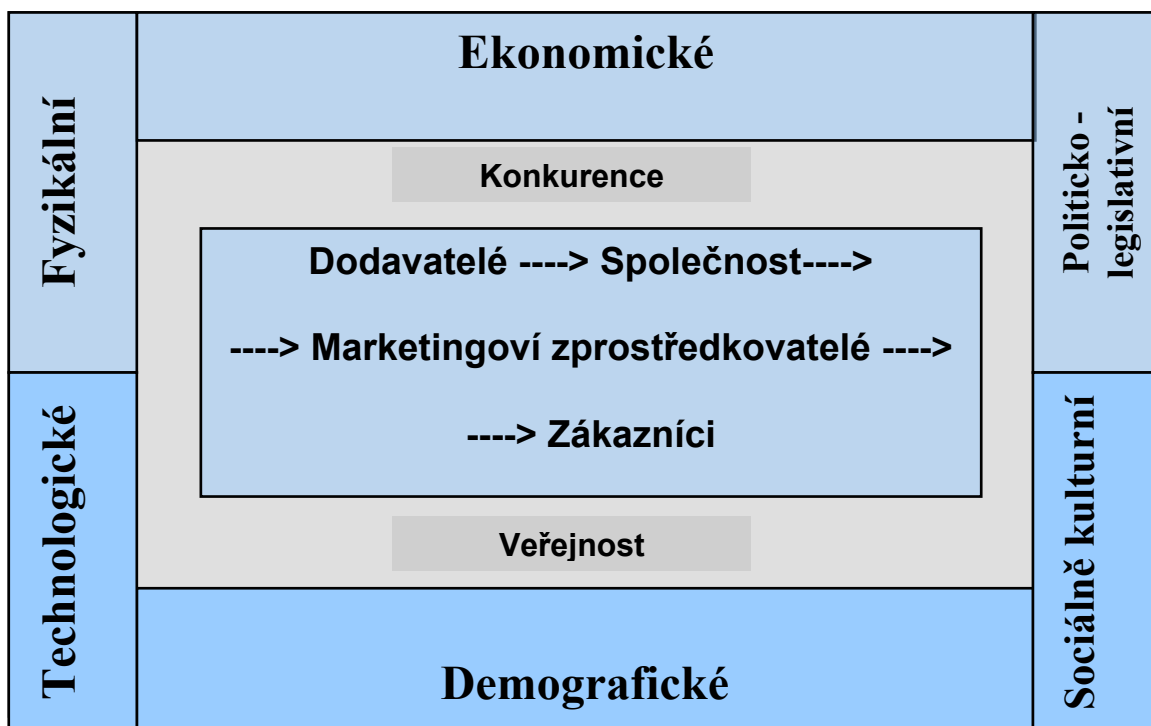
Na zjištěné konkurenční výhodě, potažmo zjištění důvodů, proč zákazníci budou kupovat náš výrobek či službu, musíme postavit celý náš podnikatelský záměr. [1]

### 2.3.4 Analýza marketingového prostředí

*„Nejúspěšnější společnosti uplatňují na své obchody vnější a vnitřní hlediska. Tyto společnosti neustále sledují měnící se prostředí a přizpůsobují obchody nejlepším příležitostem.“* [4, str. 139]

Toto prostředí je potřeba zkoumat a důkladně analyzovat, ať už se jedná o nově vznikající společnost, či již současnou. Marketingové prostředí totiž přináší neustále nové příležitosti, na druhou stranu však i nová ohrožení, ať už se bude jednat o konkurenci, ekonomickou krizi, apod. Do tohoto prostředí Kotler zahrnuje aktéry a síly, které ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy mezi zákazníky. Na následujícím obrázku si vyobrazíme účastníky a síly v marketingovém prostředí společnosti. Je však nutné rozlišovat mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí zahrnuje nejbližší účastníky společnosti, mezi které patří společnost, dodavatelé, tržní zprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti a veřejnost. Makroprostředí se skládá z větších společenských sil, které ovlivňují veškeré účastníky v mikroprostředí. Do těchto sil patří síly demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní. [4]

Obrázek č. 1 - Hlavní účastníci a síly v marketingovém okolí společnosti



[4, str. 140]

#### 2.3.4.1 Síly v makroprostředí

Síly v makroprostředí firmy tvoří síly demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní. Tyto síly stojí nad účastníky mikroprostředí a přímo jej ovlivňují. Pro firmu je to nekontrolované a nemůže to sama ovlivnit. Tyto síly se dají popsat tzv. PEST analýzou rozšířenou ještě o demografickou sílu.

##### 2.3.4.1.1 PEST analýza

PEST analýza se běžně používá jako analytický nástroj, vedoucí k pochopení celkového makroekonomického prostředí. Vyhodnocení těchto faktorů má dopad na firemní strategické cíle a strategie rozvoje. PEST analýza se skládá:

- **Politika** – vztahuje se na provozní a organizační činnosti, vliv politických sil a příslušných zákonů, předpisů a dalších faktorů.

- **Ekonomika** – odkazuje na ekonomický systém, ekonomické struktury, hospodářský rozvoj a budoucí ekonomické trendy.
- **Kultura** – vztahuje se na organizaci, národní identitu, kulturní tradice a hodnoty, vzdělání, náboženské vyznání apod.
- **Technologie** – Jedná se o technické prvky, nové technologie a postupy, nové materiály a trendy.

[12]

#### ***2.3.4.1.2 Demografická síla***

Pokud teprve zakládáme firmu či uvažujeme o novém prostoru podniku, nesmíme zapomenout i na správné umístění prostor, neboť i toto nám může zvýšit příjmy. Musíme proto zvážit jaké by bylo ideální umístění podniku a pak zjišťujeme, nakolik se tomuto ideálu můžeme přiblížit. Pozor ale na skutečnost, že výše nájemného znamená cenu za pronajaté prostory ale i cenu inzerce.

Vhodné lokality můžeme nalézt u obchodních komor, komisí průmyslového rozvoje, v publikacích, právních a realitních poradců.

Neměli bychom se pouštět do prostor jen proto, že nám vyhovuje cena nájmu, neboť tam, kde je cena nájmu nízká, bývá tento prostor zpravidla ne příliš vhodný. Ať už se jedná o dopravní dosažitelnost, strukturu prostor a vybavení jako je elektřina, voda, topení, plyn, kanalizace, které jsou jednou ze základních součástí. On i vzhled podniku velmi působí na zákazníky. Je rozdíl přijít do čistého, hygienického, příjemného prostředí než do oprýskané staré budovy s vrzajícími dveřmi. Nehledě na to, že i vzhled naší budovy je součástí reklamy a image našeho podniku, nebo by alespoň měl být.

[1]

Když se rozhodujeme pro nové prostory, musíme si tedy ujasnit, které místo zvolíme, jaké fyzické vlastnosti budova má, zda-li budeme prostor kupovat či pronajímat a zda-li budou nutné nějaké renovace a hlavně z jakých důvodů jsme si vybrali právě toto místo.

[9]

#### **2.3.4.2 Účastníci mikroprostředí**

Cílem každé firmy je, aby se ziskem dokázala plnit specifické potřeby zákazníků na zvolených trzích. Aby mohla firma tento úkol plnit, musí spolupracovat s dodavateli a marketingovými zprostředkovateli. Řetězec dodavatelé – společnost – marketingový zprostředkovatelé – zákazníci představují jádro marketingového systému společnosti. Úspěch tohoto systému je však ovlivňován dvěma dalšími skupinami, a to konkurencí a veřejností. Dále si podrobněji popíšeme jednotlivé účastníky mikroprostředí.

##### **2.3.4.2.1 Společnost**

Za příčinou neúspěchu malých podniků podle různých studií stojí z 98% slabý nekvalitní management. Ovšem všechny složky podniku by měly být srozuměny s podnikatelským plánem a strategií firmy, od nejvyšších postů až po řadové zaměstnance. I řadoví zaměstnanci se mohou v některých případech podílet na vedení společnosti, spolupracovat na tvorbě plánů, vyvíjet je apod. Lidé ve společnosti pak tvoří celek, který nazýváme interní mikroprostředí společnosti. Image společnosti totiž není dána pouze jednou osobou, ale chováním jejího celku. Proto i spolupráce jednotlivých oddělení musí fungovat a spolupracovat na vysoké úrovni.

[4]

##### **2.3.4.2.2 Dodavatelé**

Je potřeba si uvědomit, že pro každé podnikání jsou potřeba určité zdroje, abychom mohli vyrábět zboží, či poskytovat služby. Je důležité rozhodnout, které zdroje bude produkovat společnost sama a které nakoupí od dodavatelů. Vyhledat vhodné dodavatele však není jednoduché, je důležité brát zřetel na kombinaci kvality, spolehlivosti dodávek, platebních podmínek, záruční doby a nízké ceny. Pokud se již pro nějaké dodavatele rozhodneme, je dobré s nimi udržovat blízký vztah a propracovat systém řízení dodávek, aby jsme neskladovali příliš velké zásoby, které zvětšují náklady a naopak, abychom měli dostatečné zásoby, neboť to nám vytváří zisk. Optimální velikost dodávek může být i konkurenční výhodou. Doporučuje se i zjistit závislost na dodavateli, neboť velká závislost může ohrozit obchod, pokud dodavatel např.

nepříjemně zvýší ceny nebo omezení dodávky. Pokud je to možné, je vhodné mít více dodavatelů určitého produktu či služby a vybírat si vždy nejvhodnější variantu.

[4]

#### **2.3.4.2.3 Marketingoví zprostředkovatelé**

Marketingoví zprostředkovatelé jsou nejčastěji firmy, které pomáhají společností s propagací, prodeji a distribuci k cílovým zákazníkům. Jejich cílem je najít zákazníky či uzavírat obchody. Pokud se již pro marketingové zprostředkovatele rozhodneme, jejich výběr a spolupráce není jednoduchý úkol. Je potřeba si jejich přínos podobně vyhodnotit, jako u dodavatelů.

#### **2.3.4.2.4 Zákazníci**

Je velmi důležité, zjistit náš cílový trh zákazníků, kterým chceme prodávat naše zboží či poskytovat služby a oni za to budou ochotni platit. Více o jednotlivých trzích a tržním prostředí se dozvíme níže.

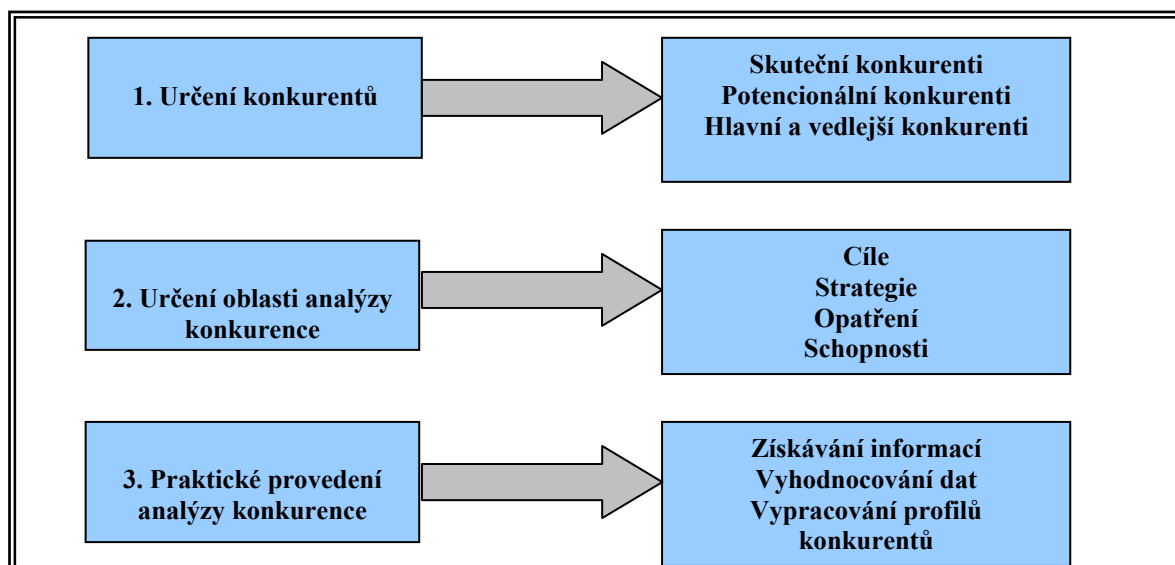
#### **2.3.4.2.5 Konkurence**

*„Jen výjimečně působí nějaká firma na trhu osamoceně. Obvykle soupeří s velkým množstvím konkurentů. Každý z těchto konkurentů musí být identifikován, sledován a poražen lepší taktikou. Tím je možné nadále si udržet přízeň zákazníků.“*

[4, str. 145]

Dříve než začneme podnikat, ale i během podnikání, je velmi důležité určit podniky, které nám konkurují. K tomu nám může pomoci i analýza konkurence uvedena na obrázku č. 2 – Postup při analýze konkurence.

Obrázek č. 2 - Postup při analýze konkurence



[2, str. 71]

Do konkurenčního prostředí patří firmy, které prodávají stejné nebo podobné produkty, ty nazýváme skutečnými konkurenty. Firmy, které nám nekonkurují dnes, ale mohou nám konkurovat v budoucnu, nazýváme pak potencionálními konkurenty.

[2]

Pokud existuje na sledovaném trhu velmi mnoho firem, které nám konkurují, není potřeba studovat každého. Měli bychom si konkurenty rozdělit na konkurenty hlavní a vedlejší. Hlavními konkurenty jsou firmy, které na našem trhu hrají velmi významnou roli a dále také firmy, které se velmi podobají firmě naší. Do vedlejších konkurentů pak patří ti zbývající ze seznamu konkurentů.

[2]

Je třeba si uvědomit, že i když nalezneme a poté vstoupíme na dosud neobsazený trh, úspěch postupem času přinese konkurenci. Proto je velmi důležité i potencionální konkurenty sledovat a neustále hledat konkurenční výhodu. K tomu nám může pomoci i jednoduchá tabulka, ve které budeme bodovým hodnocením srovnávat náš podnik s konkurencí v tom, co zákazníci vyžadují, ať už se jedná o ceny, kvalitu, sortiment, spolehlivost, dodání zboží, záruku, poradenství apod. Takto připravená tabulka pak formou průzkumu u současných i potencionálních zákazníků nám může přinést důležité



informace pro další hledání konkurenční výhody.

[1]

Konkurenci musíme neustále monitorovat, abychom byli připraveni čelit jejím tlakům díky připravenosti plánu a posléze i strategii.

#### **2.3.4.2.6 Veřejnost**

Společnost musí zápasit nejen s konkurencí, ale i s širokou veřejností, která tvoří skupinu vytvářející potencionální zájem a vliv na schopnost dosahovat svých cílů. Veřejnost tak může dosahování našich vytyčených cílů ztížit, nebo naopak ulehčit. Nejčastěji tak ve společnosti vzniká oddělení pro styk s veřejností, které rozšiřuje informace a publicitu s cíle vytvořit dobrou pověst firmy. Je potřeba si uvědomit, že vztahy s veřejností nejsou v rukách pouze tohoto oddělení, ale od vedoucího pracovníka až po řadového zaměstnance.

#### **2.3.5 Trh, tržní prostředí**

Trhem můžeme nazvat místo, kde se prodávající setkávají s kupujícími, vzájemně na sebe působí a ovlivňují se. To vede ke stanovení cen a množství statku. Vzniká tak nabídka i poptávka. Trh se rozděluje na průmyslový a spotřebitelský. V průmyslovém trhu je zákazníků méně, ale obchoduje se s větším množstvím produktů. Ve spotřebitelském trhu vystupuje velký počet zákazníků, ovšem jeden zákazník kupuje malý počet výrobků. Dále můžeme trh rozdělit dle několika kritérií, a to:

- a) dle územního hlediska na světové, národní, místní
- b) dle počtu zboží, které sledujeme, na dílčí a agregátní
- c) dle předmětu koupě a prodeje – trh výrobních faktorů (půda, práce, kapitál), trh peněz, trh produktů (výrobky a služby).

[5]

K tomu, abychom mohli úspěšně prodávat a rozvíjet náš podnik, musíme analyzovat náš trh, na kterém vystupujeme, resp. chceme vystupovat. Když my budeme vystupovat jako prodávající, musíme se soustředit zejména na potencionální kupující, kteří na trhu vystupují, protože ti od nás budou kupovat výrobky či služby.

Samozřejmě na trh nemusíme jen vstupovat, ale i vystupovat a začít se soustředit na trh jiný, ovšem to vede k důležitému strategickému rozhodnutí, které je potřeba velmi důkladně zvážit. V mnoha případech se totiž stává, že když už trh opustíme, návrat nazpět bývá velmi složitý. A i když jedním ze základních pravidel trhu je volný vstup na něj, sami dobře víme, že to tak úplně pravdou není. Pro příklad uvedu vstupní poplatky, cla apod.

Aby náš podnik prosperoval a rozvíjel se, potřebujeme zákazníky, kteří od nás budou v dostatečné míře a dostatečně dlouhou dobu, pokud je to možné, kupovat za ceny, které budou akceptovány z obou stran. Pro nás samozřejmě vedoucí k zisku.

Bude velice důležité definovat cílový trh, tedy trh, který je konečným cílem našeho snažení. Pokud působíme na větším počtu trhů, měli bychom se nejdříve zaměřit na nejlepší z nich, protože až uspějeme na nejlepším, můžeme začít dobývat i druhý nejlepší atd. Pro podnikatelský plán je důležité zmínit se tedy o tom, jaké jsou naše trhy, resp. zákazníci. Dále je potřeba uvést, zda-li již zákazníky máme a pokud ano, tak kteří od nás nakupují, a jaké výrobky či služby. A to nejdůležitější, kdo jsou našimi zákazníky.

[9]

Obrázek č. 3 - Cesta od celkového trhu k cílovému



[2, str. 64]

Měli bychom na základě analýzy trhu být schopni popsat dynamiku trhu, tedy jak se daný trh rozvíjí a jaký podíl na trhu v příslušném segmentu spravujeme. Informace o velikosti svého trhu můžeme získat nejjednodušeji z:

- statistického úřadu
  - ročenky
  - měsíční statistické pohledy
  - další zprávy (např. týkající se krajů, zahraničního obchodu)
- ročenky, měsíční a čtvrtletní zprávy poskytující informace o jednotlivých regionech
- informační materiály ministerstev a ostatních vládních institucí (zprávy ministerstva hospodářství a průmyslu, financí, zemědělství apod.)
- informační materiály Svazu průmyslu a dopravy, správních orgánů, jakož i odborů územního a městského plánování
- informace Hospodářské komory ČR
- oborové statistiky, zprávy, srovnání podniků
- sběr dat z úředních a neúředních zdrojů
- informace vědeckých a ekonomických ústavů
- odborné publikace, časopisy, noviny (Ekonom,...)
- firemní zprávy, obchodní věstníky, informace o výrobku atd.

- seznamy vystavovatelů na veletrzích
- informace bank, např. oborové zprávy, zprávy o inflaci, zprávy o vývoji platební bilance apod.
- informace vydavatelů adresářů, informačních agentur, výstřižkových služeb, časopisových vydavatelství
- internet, databanky, telefonní seznamy
- informace mezinárodních organizací

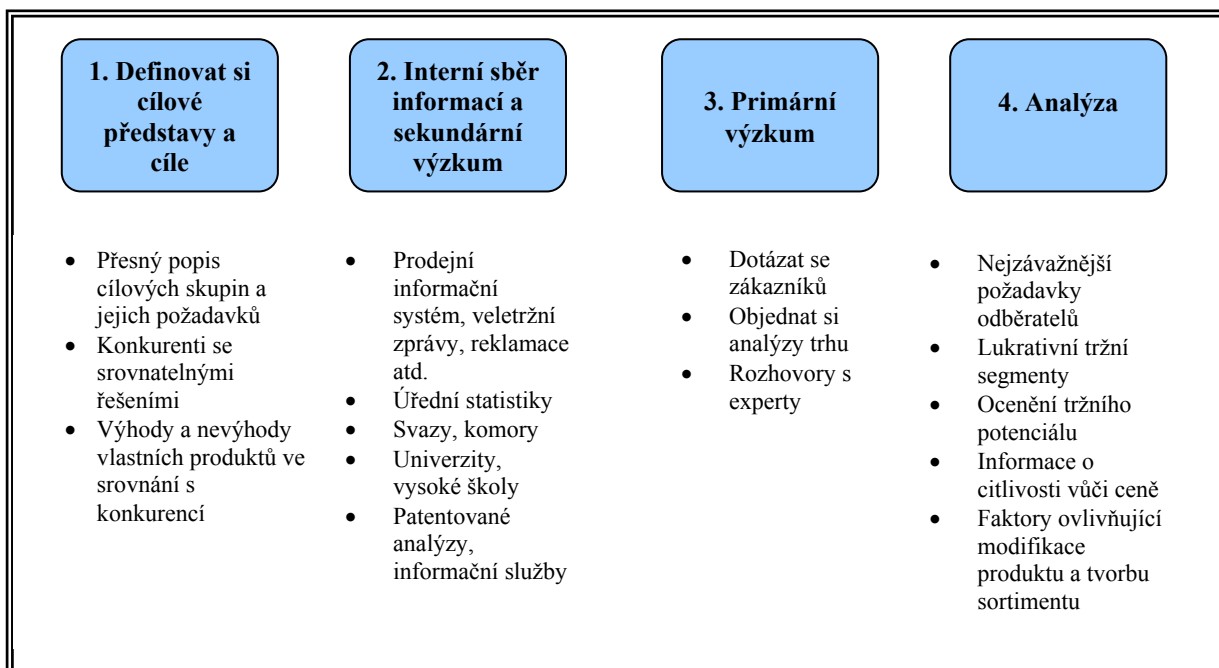
[2]

Pokud na některou část nejsme schopni odpovědět, je lepší pokusit se pravdivě a objektivně vyjádřit to co víme, neboť i např. nejjednodušší demografické údaje jsou lepší než žádné, jsou to totiž informace, které nás informují, a ty nás mohou značně zvýhodnit oproti podnikatelům, kteří místo toho aby analyzovali trh, spoléhají na zvyk a rutinu.

[1]

U velmi mladých trhů však většinou ještě nebývají k dispozici spolehlivé údaje. Existují ale i jiné cesty, jak definovat svůj trh. První cesta je nechat si vypracovat tržní studii, která je však velmi drahá. Druhou cestou je, že si svůj trh prozkoumáme sami a vytvoříme si v podstatě vlastní tržní studii, díky níž nejenže ušetříme finance, čas, ale se i seznámíme se svým tržním segmentem a navážeme nové důležité kontakty.

Obrázek č. 4 - Postup při analýze trhu



[2, str. 67]

Není od věci v podnikatelském záměru charakterizovat i naše zákazníky, ať už se jedná o jednotlivce či o podniky. U jednotlivce bychom měli uvést jeho věk, pohlaví, národnost či etnickou skupinu, dále jeho koníčky, vzdělání, sociální vrstvu, povolání, úroveň příjmů a rodinný život. Pokud našim hlavním zákazníkem bude nějaký podnik, měli bychom u něj uvést druh, dále výrobky nebo služby co prodává, jedná-li se o maloobchod či velkoobchod. Dále jeho umístění, strukturu, rysy distribuce, počet zaměstnanců a zařazení v klasifikaci průmyslových podniků. Možná se zdá, že to je až příliš zbytečné podávat o zákaznících až tak podrobné informace, ale věřte, že kategorizace zákazníků má smysl i u těch nejmenších podniků. Protože další otázkou na kterou musíme umět odpovědět a zanést do našeho podnikatelského plánu je : “ Proč tito lidé od nás kupují?” S tím souvisí i otázka: “Proč nakupují od nás a ne od naší konkurence?” Tyto otázky vedou k naší budoucí strategii. Protože pak si dokážeme odpovědět i na otázku: “Jak najít více zákazníků?” Nové zákazníky je třeba stále hledat, neboť nahrazují ty ztracené a dále proto, abychom dosáhli většího zisku.

[1]

Hlavním úkolem co se týče trhu, je zjistit způsob, jak si daný trh získat, udržet a rozšířit. Podnikání je příliš konkurenční na to, abychom si dovolili polevit ve své pozornosti.

### **2.3.6 Analýza vnitřního prostředí**

V této práci jsem se již zmínil o analýze PEST. Existuje však další řada analýz, které jsou velmi důležité pro vytvoření našeho podnikatelského záměru. Někteří podnikatelé těmto analýzám nepřisuzují velkou váhu a podnikají spíše z rutiny a zvyklostí, ovšem dnešní moderní uspěchaná doba napovídá, že štěstí přeje připraveným, a to v podnikání platí dvojnásob. Proto bych zde dále uvedl a blíže popsal důležité ekonomické analýzy.

#### **2.3.6.1 Marketingový mix**

Nejdůležitějším nástrojem marketingového řízení je nesporně marketingový mix. Podnik jej využívá k dosažení svých marketingových cílů, sestavuje jej podle svých možností a dá se taky postupně měnit. Marketingový mix obsahuje vše podstatné, s čím se firma obrací na trh, na zákazníky, vše, co rozhoduje o jejím úspěchu či neúspěchu na trhu. [8]

Marketingový mix je souhrn marketingových nástrojů, kterými podnik působí na zákazníky. Podstatou tohoto působení je, že správný výrobek správným kupujícím v pravý čas a na správném místě za cenu, která odpovídá platebním možnostem kupujícího, což zajišťuje podnikatelský zisk. [9]

#### **Marketingové nástroje:**

- Produkt (**P**roduct) – co budeme prodávat vyrábět, poskytovat
- CENA (**P**rice) – za kolik, cenová strategie a porovnání s konkurencí
- PROPAGACE (**P**romotion) – jak zaujmeme zákazníka, marketingové strategie
- Místo (**P**lace) - kde a komu, prodejní řetězec, servis, prodejní cíle)

Marketingové nástroje jsou také označovány jako **4P**. [9]

### 2.3.6.2 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné (ang: **Strengths**) a slabé (ang: **Weaknesses**) stránky, příležitosti (ang: **Opportunities**) a hrozby (ang: **Threats**), spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikatelským záměrem apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketinku. S její pomocí je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym, který vedl v 60. a 70. letech výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností.

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 níže uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím, na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

[13]

Obrázek č. 5 SWOT analýza

<b>SWOT</b>	<b>Interní faktory</b>	
	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Externí faktory</b>	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>

[13], upraveno autorem

Silné a slabé stránky podniku jsou faktory vytvářející nebo naopak snižující vnitřní hodnotu firmy, ať už se jedná o aktiva, dovednosti, podnikové zdroje apod. Naproti tomu příležitosti a ohrožení jsou faktory vnějšími, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat, ale může je identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence nebo pomocí PEST analýzy (hledisko kulturní, ekonomické, politické a technické).

Mezi faktory ovlivňující silné stránky mohou být: patenty, speciální marketingové analýzy, exkluzivní přístup k informačním zdrojům, nové inovativní produkty a služby, umístění podniku, nákladová výhoda, jedinečné know-how, nové technologie, silná značka a další.

Naopak mezi slabé stránky může patřit například: špatná marketingová strategie, umístění podnikání, špatná kvalita produktů a služeb, slabá reputace a značka, vysoké náklady apod.

Stejně jako v případech silných stránek se snažíme oblast příležitostí maximalizovat tak, aby nám přinášela co nejvíce možností, jak se odlišit od konkurence a zároveň co nejvíce přiblížit přání zákazníka. To může být např. rozvoj a využití nových trhů, strategické partnerství, oslovení nových zákaznických segmentů, nové mezinárodní obchody apod.

Poslední složkou SWOT analýzy jsou hrozby podniku, ty se snažíme společně se slabými stránkami co nejvíce minimalizovat, patří sem např. nová konkurence na trhu, cenová válka, regulace trhu, zvýšení tržních bariér a další.

[10]

### **2.3.6.3 Analýza rizik**

Na základě vytvořené SWOT analýzy, resp. zjištění slabých stránek a možných hrozeb, se dají odvodit určitá rizika, která mohou neblahým způsobem ovlivňovat naši velikost dosaženého zisku. Jako podnikatelé se snažíme o maximalizaci zisku, proto zjištěná rizika se musí řešit a hledat možná řešení. Analýza rizik je v podstatě tabulka, která na



jednotlivých řádcích obsahuje námi zjištěná rizika, která mohou projekt ovlivnit, ať již v současnosti, či při shodě určitých jevů i v budoucnosti. K jednotlivým rizikům pak vytváříme jejich možné řešení. Díky tomu můžeme být připraveni na určité nečekané jevy, které mohou v podnikání nastat. V pokročilejší analýze a řízení rizik se používá i moderních výpočetních systémů a určují i pravděpodobnosti nastání, či realizace rizikového jevu.

### **2.3.7 Finanční plán**

*„Strategie a kontrola jsou klíčovými faktory úspěchu v podnikání. Strategie určuje, co podnik dělá. Kontrola měří, nakolik se nám podařilo dosáhnout strategických cílů.“*

[1, str. 40]

Velmi důležité pro zakládající podnik je najít si vhodný účetní systém a účetního. Vznik finančního plánu, resp. jeho prognózy se ve skutečnosti liší od plánů, ale přínos plánování je v tom, že při zahájení podnikání dokážu kvantifikovat rizika a přínosy podnikání. Plánování je totiž efektivnější než improvizace, a v tom spousta začínajících podnikatelů dělá chybu. Je důležité zjistit, zda-li náš podnik je rentabilní a zda nám zajistí dlouhodobou existenci. Pro začátek je vhodné si plány rozdělit na krátkodobé (měsíční plány na 1 rok) a dlouhodobé (roční min. po dobu 5 let).

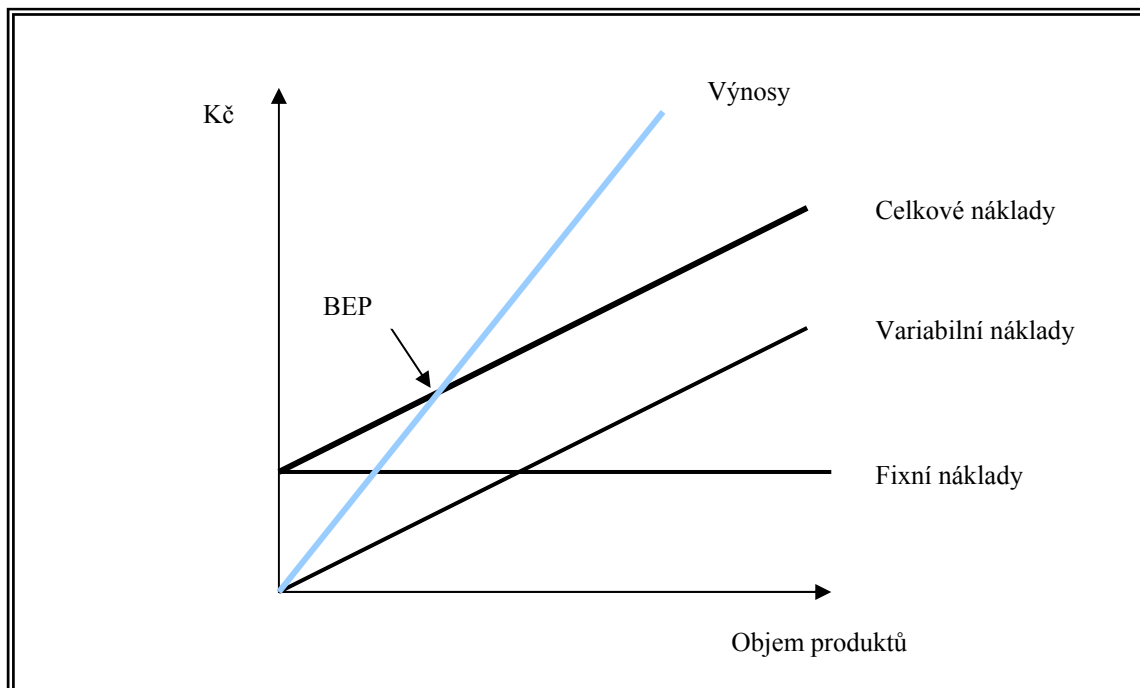
Je potřeba zjistit a naplánovat jednotlivé investice, náklady na ně a také tyto náklady naplánovat. Dále je důležité naplánovat obraty a výsledky hospodaření. Je potřeba si uvědomit, že plánováním obratu, nákladů a výsledku hospodaření nezjistíme informace o solventnosti firmy. Finanční situaci zjistíme teprve pomocí plánu příjmů a výdajů podniku. Plánováním finančních toků musíme zajistit solventnost, úhradu všech závazků v dohodnutých termínech a objemech a signalizaci nedostatku finančních prostředků již v předstihu. Plán finančních toků by se měl aktualizovat minimálně na 6 měsíců.

[2]

Je dobré si nalézt i svůj bod zvratu, nebo-li BEP (break even point), který slouží k nalezení, odkud firma na základě prodeje a fixních, variabilních, resp. celkových

nákladů vytváří zisk tzn. od kdy výnosy převyšují náklady. Ukážeme si to na následujícím grafu.

Graf č. 1 - BEP analýza



## 2.4 Shrnutí

Nyní jsme poukázali na teoretická východiska, ze kterých se vychází pro úspěšné splnění věcné struktury podnikatelského záměru. Každý plán je však svým způsobem specifický a můžeme z něj získat různé informace, díky nimž si pak plán upravujeme tak, aby byl postačující a plnil svůj účel. V následující kapitole budu vytvářet podnikatelský záměr v praxi na Sportclub RAFK.

### **3 Analýza problému a současné situace**

V této části se budu snažit seznámit s podnikem a nastínit současnou situaci, dále se pak seznámím s jeho umístěním, majiteli, požadavky na provoz pronajímatelem, důvody převzetí podniku. Vytvořím jednotlivé ekonomické analýzy a určím cíle podniku, ze kterých pak budu vycházet při návrhu řešení pro daný podnik.

#### **3.1 Popis podniku**

Podnik je součástí velkého sportovního uzavřeného areálu RAFK, o.s. ( dále jen RAFK), v městečku Rajhradu ležícím cca 15 km jižně od Brna o velikosti cca 3000 obyvatel. Počátky RAFK, což je akronym Rajhradského atleticko-fotbalového klubu, se datují již kolem roku 1919. Za tuto dobu se stal zejména po fotbalové stránce uznávaným klubem v jihomoravském kraji, neboť A mužstvo nastupuje v krajském přeboru fotbalové župy. V současné době klub tvoří 8 fotbalových celků, z toho 6 mládežnických a 2 dospělé. Součástí sportovního areálu jsou i 4 tenisové kurty, které jsou určeny zejména pro zábavu a volných čas v letním období tenistům a nohejbalistům, v zimním období pak veřejnému bruslení.

##### **3.1.1 Popis Sportclubu RAFK**

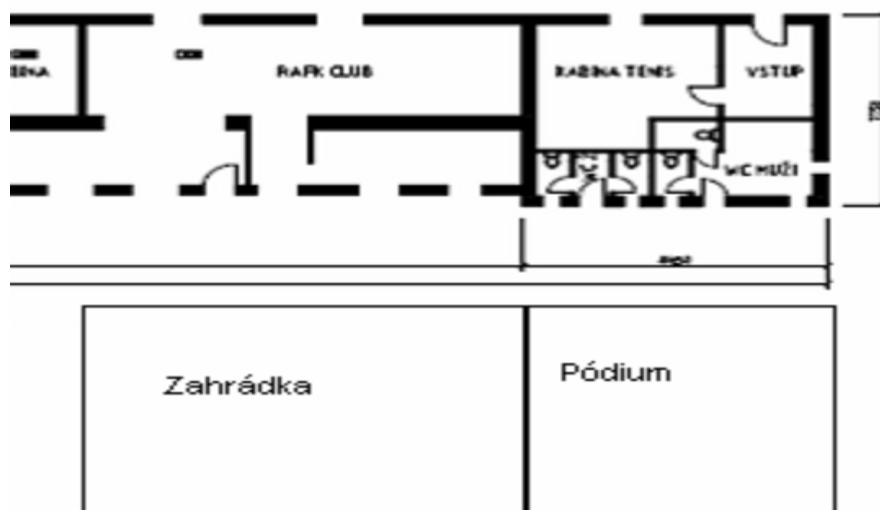
Podnik Sportclub RAFK, o který projevují zájem a je zároveň majitelem RAFK, o.s. , je součástí zástavby pro kopanou ( kabiny, sprchy, správce, apod.), ve které se již od roku 1994 provozuje i hostinská činnost. RAFK tyto prostory pronajímá k podnikatelským účelům. Nárys zástavby můžeme vidět na obrázku č. 6 níže, v červeném rámečku se nachází restaurace, modře jsou pak označeny toalety.

Obr. č. 6 Nárys zástavby



Pronajímané prostory mají kapacitu pro cca 40 zákazníků uvnitř budovy, a venkovní zahrádka nabízí kapacitu taktéž 40 lidí, která je využívána v teplých měsících. U venkovní zahrádky je k dispozici i zastřešené pódium vhodné pro pořádání kulturních akcí a při zajištění posezení ve venkovním prostoru se kapacita zvedá až na 800 lidí. Tato zvětšená kapacita bývá nejčastěji využita jen jednou za rok při konání tradiční Petropavelské zábavy s živou hudbou, která však není organizována nájemcem, ale R.A.F.K., nájemce se však podílí na občerstvení. Půdorys pronajaté plochy (hostinec, pódium, zahrádka) je znázorněn na následujícím obrázku č. 7.

Obr. č. 6 Nárys zástavby



Vnitřní prostory jsou vybaveny pouze malou kuchyňkou, která nesplňuje požadavky každodenní vývařovny teplých jídel na objednávku. Nabízí pouze možnost minutek a

rychlého občerstvení. Dále je zde vybavený bar, místnost pro zákazníky, skladová místnost a dámské a pánské toalety. Ve venkovních prostorách je pak k dispozici zastřešené pódium a zahrádka s posezením.

Za dobu provozu se zde vystřídali 2 nájemci. První nájemce ukončil činnost dobrovolně z důvodu jiné podnikatelské aktivity ke konci roku 2000. Nynějšímu nájemci, který zde působí od roku 2001, však k 31.12.2009 končí nájemní smlouva a výbor RAFK. se rozhodl současnému nájemci nájemní smlouvu neprodlužovat z důvodu nedostatečné spolupráce a rozdílné představě mezi členy výboru R.A.F.K. a nájemcem podniku.

Tímto rozhodnutím výboru jsem se rozhodl projevit zájem o převzetí podniku. Hlavním důvodem převzetí podniku je kromě vytváření zisku z podnikatelské činnosti i to, že jsem přes 20 let působil jako aktivní hráč tohoto fotbalového klubu, znám tedy velmi dobře zázemí klubu, zároveň i představy o provozu takto situovaného podniku, které jsou velmi podobné představám výboru, a proto věřím, že dokáži vytvořit nejen rentabilní a konkurence schopný podnik, ale i podnik, který bude plně využívat svých možností nabízet či v budoucnu nabídnout, a zároveň plnit představy současných i potencionálních zákazníků a majitelů. Mojí představou je totiž vytvořit sportclub, který bude nejen zázemím pro členy RAFK a jeho fanoušky, ale bude nabízet kvalitní zázemí pro sportovní nadšence ( sportovní přenosy ), společenské a kulturní akce.

### **3.1.2 Vize výboru RAFK, současný stav**

Na základě komunikace se sekretářem RAFK, který je zároveň i členem výboru, mi byly poskytnuty následující důležité informace. Vize výboru RAFK o podniku jsou takové, aby sportclub nabízel zázemí pro sportovní fanoušky, členy a další zákazníky během sportovních utkání i mimo něj. Nájemce by měl dodržovat povinnosti uvedené v nájemní smlouvě (viz příloha č. 1). RAFK dostává poslední 4 roky nemalé dotace ( částky pohybující se v rozmezí 500000,- až 1 milion Kč) z rozpočtu města na vybudování a zkvalitnění zázemí. Jedním z cílů výboru RAFK je během 5 – 10ti let i přistavění patra na stávající komplex, ze kterého by část měla fungovat pro další podnikatelské aktivity. Vize nárysu vzhledu po rekonstrukci můžeme vidět níže.

Obr. č. 7 Nárys budoucí rekonstrukce- nástavby



Se současným nájemcem není prodloužena smlouva z důvodu rostoucí nespokojenosti zákazníků (mezi které samozřejmě patří i výbor), a tím i rapidní snížení počtu zákazníků, z toho plynoucí nižší zisky nájemce spojené s nedodržováním splatnosti nájmu apod. Podnik přestali navštěvovat i samotní sportovci, kteří vyhledávají užitek u konkurence. Proto cílem výběrového řízení je najít takového nájemce, který dokáže dřívejší bezproblémovost chodu podniku a oblibu u zákazníků vrátit zpět.

Podnik je vybaven pro okamžitý provoz , neboť současné vybavení (mezi které patří lednice, výčep, nábytek, vybavení zahrádky, kuchyně, apod.) je plně majetkem RAFK, nikoliv současného nájemce, z toho důvodu neplynou novému nájemci počáteční náklady za odkoupení těchto věcí bývalému nájemci. Pokud se nájemce rozhodne investovat do zařízení a vybavenosti, je na výboru, zda si vybere zajistit vybavenost sám a zůstane tak majitelem výbor, nebo zainvestuje nájemce a buď bude majitelem zakoupených věcí on, nebo pokud se jedná o investice např. do stavebních úprav, tak se nájemci sníží na určitou dobu nájemné.

Veškeré tyto informace jsou pro tvorbu tohoto podnikatelského záměru velmi důležité a při návrhu na ně bude brán zřetel.

### 3.1.3 Informace o podnikateli

Jméno a příjmení: Bc. Tomáš Bábor  
Místo a datum narození: Brno, 5. 12. 1984  
Trvalé bydliště: Vrázova 322, 664 61, Rajhrad  
Telefonní číslo: 731 179 294  
Mail: [tbabor@seznam.cz](mailto:tbabor@seznam.cz)  
Číslo účtu: 123456789/0800

Roku 2007 jsem ukončil vysokoškolské vzdělání - obor Manažerská informatika Vysoké školy podnikatelské v Brně a byl mi udělen titul bakalář. Dále studuji na stejné fakultě navazující magisterský program Řízení a ekonomie podniku, kde při úspěšném ukončení tento rok získám titul inženýr. Proto mám teoretické předpoklady k úspěšnému vedení podniku. Co se týče praxe, tak jsem od září 2008 do prosince 2009 byl zaměstnán na plný pracovní úvazek jako inspektor v České obchodní inspekci. Během této pracovní zkušenosti jsem se setkal s mnoha podnikateli a jejich problémy. Jsem přesvědčen že takto získané zkušenosti a zároveň znalost zákona č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele v platném znění, který jsem v rámci tohoto zaměstnání dozoroval, zúročím i během mého podnikání. Dále bych ke své praxi ještě uvedl, že mám zkušenosti i s organizováním kulturních akcí, neboť jsem pořádal tradiční rajhradské hody roku 2007 a 2008, které navštívilo okolo čtyř set lidí.

### 3.1.4 Nájemní smlouva

Mezi pronajímatelem (R.A.F.K., o.s.) a nájemcem vzniká nájemní smlouva o nájmu nebytových prostor a úhradě služeb spojených s jejich užíváním vše v souladu se zákonem č. 116/1190 Sb., o nájmu a podnájmu nebytových prostor v platném znění a zákonem č. 40/1964 Sb., občanský zákoník v platném znění. Součástí smlouvy je identifikace pronajímatele a nájemce, účel nájmu, předmět nájmu, výše nájemného a jeho úhrada za služby, doba nájmu, závazky nájemce, ukončení nájmu, další ujednání a závěrečná ustanovení.

Výše nájmu je rozdělena do dvou období, a to od 1.11. do 31.3. částkou 7.000,-Kč měsíčně a v období od 1.4. do 31.10. částkou 10.000,-Kč měsíčně. Je to způsobeno tím,

že v zimním období není návštěvnost zařízení tak velká oproti letním měsícům, neboť je mimo sportovní sezónu. Záloha na elektřinu, plyn, vodné a stočné je dána zálohou 4.500,-Kč měsíčně. Tedy celkové náklady odvedené pronajímateli jsou 11.500,-Kč v zimním období a 14.500,-Kč v letním období.

Zavazující povinnosti pro nájemce jsou RAFK výborem vcelku jasné a jsou zaneseny v Příloze 1 Nájemní smlouva – nájemce se zavazuje kromě obecných zásad užívání pronajatého majetku jako je dodržování čistoty a pořádku, dodržování bezpečnostních, protipožárních, hygienických a jiných obecně závazných předpisů, neprovádění žádných stavebních úprav bez předchozího písemného souhlasu pronajímatele apod. jsou v nájemní smlouvě obsaženy i specifické povinnosti pro tento podnik mezi které z těch důležitějších patří:

- Upravit otevírací dobu dle začátku domácích utkání všech mužstev RAFK, o.s.
- Na základě požadavků RAFK, o.s. zajistí nájemce přednostní rezervaci míst v restauraci pro hráče po odehraném utkání
- Pořádání akcí na venkovní ploše nájemcem se souhlasem pronajímatele

Tyto specifické podmínky pro užívání musí každý nájemce závazně dodržovat.

### **3.2 Živnostenské oprávnění, další povinnosti**

Provozovat tuto činnost budu jako OSVČ, tedy osoba samostatně výdělečně činná. Návštěvou živnostenského úřadu jsem zjistil, že k provozování restauračního zařízení je potřeba zažádat o řemeslnou živnost s předmětem podnikání - Hostinská činnost. Pro získání živnostenského listu s předmětem podnikání hostinská činnost je potřeba prokázat odbornou způsobilost, a to v mém případě, když jsem absolvoval bakalářský program, činí dobu 1 rok. Odbornou způsobilost já nemám, proto existuje možnost stanovit si odborného zástupce, který zodpovídá za řádný provoz živnosti a dodržování všech předpisů. Po dohodě jsem si z rodinného kruhu vybral jako odpovědného zástupce strýce Valtera Černíka, který v příslušném oboru již podniká a vykazuje tak požadovanou odbornou způsobilost. Protože uvažuji i o pořádání kulturních akcí, je



potřeba zažádat o živnost volnou s předmětem podnikání - Provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí. Pro získání Živnostenského listu musím navštívit příslušný živnostenský úřad, kde vyplním jednotný registrační formulář a najednou provedeme všechna ohlášení a registrace na pojišťovny, finanční i živnostenský úřad.

Pro provoz tohoto typu podniku je třeba zajistit a hradit poplatky jako jsou např. koncesionářské poplatky za používání televizních a rozhlasových stanic, poplatky Ochrannému svazu autorskému při pořádání kulturních a společenských akcí, poplatky při zajištění revizí hasicích přístrojů apod.

### **3.3 Mé vize a cíle podniku**

Má vize podniku vychází z jednání se sekretářem RAFK Mgr. Dušanem Gáčem uvedené v kapitole 3.2.2 Vize výboru RAFK, současný stav. Protože v poslední době Sportclub RAFK neplní vyloženě účel sportovního klubu, chtěl bych to změnit. Z krátkodobého hlediska (do jednoho roku) chci vytvořit sportclub, který všem zákazníkům nabídne sledování sportovních přenosů na několika televizích s velkou úhlopříčkou, kde zákazník z jakéhokoliv úhlu uvidí daný sportovní přenos na obrazovkách. Zároveň by Sportclub RAFK měl tvořit „klubovnu“ pro členy, ať již během zápasů, tak i po nich. Protože Rajhradem vede i oblíbená cyklostezka, chtěl bych využít Sportclub RAFK i pro tyto sportovce k odpočinku. Protože v letním období prostory nabízí i pódium a dostatečnou venkovní plochu, chtěl bych zde pořádat i kulturní akce, jako jsou koncerty hudebních kapel, zábav apod. Protože areál navštěvují i maminky s dětmi, rád bych pro ty nejmladší návštěvníky vytvořil dětský koutek.

Protože z dlouhodobého hlediska (5 – 10 let) se má vystavět i druhé patro a část má být určena pro podnikatelské účely, snažil bych se o tyto prostory také usilovat a společně s výborem RAFK zde vytvořit zázemí nejen pro hráče RAFK, ale i sportovně naladěné zákazníky, kteří rádi navštěvují např. posilovnu, spinning, saunu apod. Prioritní však bude Sportclub RAFK.

### 3.4 Analýza marketingového prostředí

#### 3.4.1 PEST analýza

Pro tuto analýzu jsem hledal makroekonomické faktory, které mohou ovlivnit chod podniku. Můj obor podnikání, tedy hostinská činnost, může být ovlivněna změnou živnostenského zákona, který může ovlivnit podmínky provozu v tomto předmětu podnikání. Dále například vyhláška č. 137/1998 Sb., o obecných technických požadavcích na výstavbu, může ovlivnit mé podnikání v podobě změny předem stanových počtů záchodů pro zákazníky. Dále pak požadavky pro provoz kuchyně stanoví vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných. Zpřísnění této vyhlášky může vést k dalším nečekaným investicím. Z ekonomického hlediska může ovlivňovat zisk i velikost sazeb DPH. Protože Sportclub RAFK je součástí sportovního areálu, záleží na celkové aktivitě spotřebitelů o sport v dnešní moderní době. Dalším faktorem ovlivňující podnikání je rostoucí trend na vybavení provozovny (LCD televize apod.) V tabulce č. 1 uvedu pro názornost hlavní faktory, které mají vliv na úspěšnost podniku z makroekonomického hlediska.

Tabulka č. 1 SLEPT analýza

<b>Politické faktory</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Změna zákonů, vyhlášek</li></ul>	<b>Ekonomické faktory</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Změna sazeb DPH</li></ul>
<b>Sociálně kulturní faktory</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aktivita spotřebitelů</li></ul>	<b>Technologické faktory</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rostoucí trend vybavení provozovny moderními technickými výrobky</li></ul>

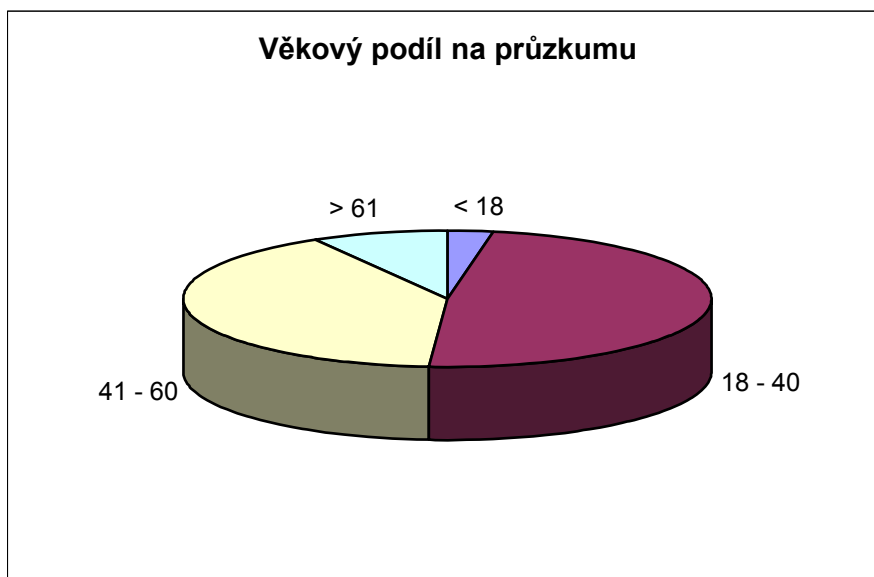
### 3.4.2 Veřejný průzkum

Učinil jsem veřejný průzkum u fanoušků rajhradské kopané, obyvatel Rajhradu a sousedních vesnic. Tohoto průzkumu se formou dotazníku zúčastnilo okolo 250 lidí, z toho 84 pohlaví ženského a 166 pohlaví mužského. Vzorový dotazník je přílohou č.2. Dotazník mi přinesl několik důležitých informací, protože bylo zjištěno, že velká většina fotbalový klub zná a dokonce navštívila nejen jej, ale Sportclub RAFK. Ovšem více 47 % zákazníků nebylo spokojeno, a to nejčastěji:

- Podnik se nejví jako Sportclub, ale obyčejná hospoda
- Nepříjemná a pomalá obsluha

Zároveň by více než 75 % z dotazovaných uvítalo více zábav a společenských akcí v Rajhradě. Na otázku zda-li by dotazovaní byli raději pro zbudování bowlingu nebo malého fitnesscentra v Rajhradě, bylo skoro 70 % pro fitness centrum. Z následujícího grafu pak můžeme vidět věkovou účast dotazovaných, která je rozdělena mezi 4 kategorie.

Graf č.1 Věkový podíl zúčastněných osob na veřejném průzkumu



### 3.4.3 Analýza konkurence

Naši sledovanou konkurenci jsem rozdělil do dvou kategorií na základě mé představy podniku z krátkodobého hlediska, tedy sportovního hostince a z dlouhodobého hlediska, tedy vybudování i menšího fitness centra. Z krátkodobého hlediska jsem se zaměřil na sledování přímých konkurentů, resp. restaurací a hostinců působících v Rajhradě. Ty můžeme názorně vidět v následující tabulce. U každého konkurenta jsem navíc zjistil informace o jejich zajímavých nabídkách v závislosti na možnostech Sportclubu RAFK.

Tabulka č. 2 - Srovnání Sportclubu RAFK s konkurencí.

Konkurenti	Nabídka teplých jidel	Sportovní přenosy	Zahrádka	Pořádání akcí
Bistro Teresa	Ano	Ne	Ano	Ne
Restaurace Na Kině	Ano	Ne	Ano	Pouze v zimním období v sále
Restaurace u Opla	Pouze menu	Ano (1 LCD TV)	Ano	Ne
Hostinec Bouda	Ne	Ano ( 1 TV)	Ano	Ne
Hospoda Jedovka	Ne	Ne	Ne	Ne
Restaurace Simálka	Ne	Ano (1 TV)	Ne	Svatby, oslavy
Restaurace Taverna	Ano	Ne	Ano	Svatby, oslavy

Vidíme, že žádné zařízení nenabízí velké zážitky ze sportovních přenosů. Dále je potřeba brát zřetel na to, že v podniku není možnost soustavného vaření, pouze možnost nabízení minutek. Skoro všechny provozovny konkurence používají zahrádku v letních měsících. Je však zapotřebí říct, že Sportclub RAFK disponuje zahrádkou s největší kapacitou a zároveň umístěnou na klidném místě od místních komunikací. Proto je vhodná i návštěva zákazníků s dětmi, kde mají dostatek prostoru na hraní.

Protože z dlouhodobého hlediska bych se chtěl společně s výborem RAFK podílet i na vybudování menšího fitness centra, snažil jsem se analyzovat a vyhledat konkurenty i v tomto odvětví – resp. spinning, posilovna, sauna. Bylo zjištěno, že např. posilovna není v okruhu 15 km žádná. Finská sauna je nejbližší 12 km od Rajhradu, a to v Blučině

u krytého bazénu, jejíž využití je tak velké, že nestačí její kapacita. Možností spinningu je několik, ale pouze v Brně vzdálený cca 15km.

#### **3.4.4 Odběratelé**

Po vlastních zkušenostech a po rozhovoru se sekretářem RAFK Mgr. Dušanem Gáčem bylo zjištěno, že doposud byl Sportclub RAFK navštěvován zejména během sportovních utkání, tedy z řad fanoušků. Mimo sportovní utkání byl podnik zaplněn ani ne z poloviny (kapacita 40 lidí). Důvody slabé návštěvnosti jsou již popsány výše.

Mou vizí je získat zpět hráče RAFK, kteří se stýkají po trénincích a zápasech u konkurence. Nalákat potencionální zákazníky na sportovní přenosy, příjemné zázemí a obsluhu se zajímavou nabídkou nápojů a minutek. Protože mým cílem je i pořádat kulturní a společenské akce, chtěl bych nalákat zájemce z blízkého okolí, kteří vyhledávají víkendové venkovní zábavy v letních měsících.

Podstatou je však získat zákazníky, kteří si Sportclub RAFK oblíbí pro jakékoliv příležitosti, ať už pro sportovní zážitky, společenské akce, či z jiného důvodu. Získat si zákaznickou důvěru sice není jednoduchá věc, ale také ne nemožná.

#### **3.4.5 SWOT analýza**

Ve SWOT analýze jsem se zaměřil na definování silných a slabých stránek podniku, možných příležitostí a hrozeb. Podkladem pro vytvoření této analýzy byly zjištěné poznatky z předchozích kapitol jako vize výboru RAFK a zjištění současného stavu, ať už se jednalo o zjištění stavu provozu podniku za předchozích majitelů, jejich nabídka výrobků a služeb, cena a propagace. Dalšími poznatky pro vytvoření této analýzy byl veřejný průzkum, PEST analýza, analýza konkurence a odběratelů.

Tabulka č. 3 SWOT analýza

<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradice</li> <li>• Sportovní pojetí vzhledu a funkce podniku</li> <li>• Možnost pořádání letních venkovních akcí až pro 800 lidí</li> </ul>	<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Oprášení“ renomé kvalitním zázemím a nabídkou sportovních přenosů</li> <li>• Dlouhodobý záměr výstavby 2.patru pro podnikatelské účely ( fitness centrum )</li> </ul>
<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oslabující návštěvnost zákazníků</li> <li>• Špatné renomé</li> <li>• Žádná praxe s vedením podniku</li> <li>• Víceméně sezónní podnik</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stávající stav bude i nadále přetrvávat</li> <li>• Dojde k dalšímu snížení zákazníků a tím hrozí bankrot</li> </ul>

Můžeme vidět, že podnik má svoji tradici a svým pojetím sportovního vzhledu, funkcí a umístěním je v Rajhradě jedinečný. Navíc je tento podnik exkluzivní i díky možnosti pořádání letních akcí, neboť součástí podniku je i pódium se zahrádkou a dalšími venkovními prostory.

Mezi slabé stránky podniku v současné době patří oslabující návštěvnost zákazníků a tím i menší zisky z důvodu nespokojenosti s bývalým nájemcem, neboť ten nepodporoval ducha sportclubu, ale obyčejného hostince, kterých je v Rajhradě několik. Tím i tento podnik získal špatné renomé u zákazníků. Slabou stránkou pro podnik je i to, že já jako ucházející se podnikatel o tento podnik, nevykazuji v hostinské činnosti žádnou praxi. Tu bych však chtěl nahradit svými teoretickými znalostmi z Vysoké školy podnikatelské a zároveň praxí v tomto sportovním klubu, neboť jsem zde 20 let působil aktivně jako hráč a znám tak zázemí, fanoušky ( zákazníky) a vize klubu.

Pokud se mi však nepodaří zákazníky nalákat a zejména je uspokojit, jak tomu bylo doposud, či v horším případě dojde k dalšímu snížení návštěvníků, podnik nebude rentabilní a tím hrozí bankrot.

Na druhou stranu je zde příležitost vytvořit jedinečný podnik s originálním umístěním (součást sportovního klubu), který dokáže nabízet sportovní aktivity nejen v reálu, ale zprostředkovaně z několika obrazovek. Navíc mezi dlouhodobé záměry RAFK patří i výstavba 2. patra, kde část bude sloužit pro podnikatelské účely, kde moje vize je taková, že bychom zde společně s RAFK vytvořili i malé fitness centrum určené nejen pro hráče RAFK, ale i členy a zákazníky z Rajhradu a blízkého okolí, kteří za fitness nechtějí cestovat až do Brna vzdáleného 15 km.

### 3.4.6 Analýza rizika

Po vytvoření SWOT analýza jsem si uvědomil určitá rizika, která uvedu v následující tabulce a učiním k nim potřebná opatření.

Tabulka č. 4 Analýza rizik

RIZIKA OHROŽUJÍCÍ NAŠE PODNIKÁNÍ	OPATŘENÍ K ELIMINACI RIZIK
Oslabující návštěvnost zákazníků	Propagace formou letáků, místního rozhlasu a internetových stránek RAFK
Špatné renomé	Při každé návštěvě zákazníka mu bude nabízeny kvalitní výrobky, zázemí a obsluha, snaha stát se spolehlivými a doporučovanými
Žádná praxe s vedením podniku	Nahrazení teoretickými znalostmi, chutí do práce, sebezdokonalování
Rostoucí moderní trendy u konkurence	Investice do modernizace a nových trendů
Při nedostatku vlastního kapitálu	Půjčka v bance
Sezónní využití	Snaha o pořádání oslav, nalezení stálých zákazníků, speciální nabídkové akce

## **4 Návrh řešení**

V předchozí kapitole jsem popsal podnik, jeho umístění, prostory, velikost i jeho historii. Zjistil představy výboru RAFK o provozu podniku i představách celého sportovního klubu, seznámil se s nájemní smlouvou. Na základě těchto získaných informací jsem si vytyčil mé vize a představy o podniku. Pro tento projekt jsem zpracoval několik analýz z hlediska makroekonomického i mikroekonomického (průzkum trhu, analýza konkurence, odběratelů, resp. zákazníků), SWOT analýzu a analýzu rizik. Na základě těchto zjištěných skutečností v této kapitole vytvořím již konkrétní podobu podniku a vytvořím soupis investic a pokusím se vytvořit finanční plán pro dvě různé varianty, a to optimistickou a pesimistickou.

### **4.1 Cíle**

Pokusím se stanovit cíle projektu na rok 2010, aby byly dle SMART tedy – konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově omezené.

- Prvním a nejdůležitějším cílem bude zajistit podnik, aby byl ziskový ( příjmy větší než výdaje )
- Druhým cílem bude zjistit potřebné počáteční investice, vyčíslit je a zrealizovat již na začátek provozu.
- Dalším cílem je trvale zajistit spokojenost zákazníků a neustále k nim hledat cestu

### **4.2 Cílová skupina zákazníků**

Pro víceúčelovost Sportclubu RAFK jsem cílovou skupinu zákazníků rozdělil do tří kategorií.

- První kategorii tvoří oblast zákazníků, kteří rádi sledují sportovní přenosy. To jsou v našem případě sami členové RAFK a jejich fanoušci, ale i další lidé neomezeného věku, které baví sledování různých sportovních disciplín. Tyto zákazníky jsem nazval pro další potřeby jako „Sportclub RAFK pro sportovní přenosy“



- Protože Sportclub RAFK je součástí sportovního klubu, ve kterém se hraje fotbalová utkání a tyto zápasy navštěvuje několik stovek lidí, další cílovou skupinou budou samotní fanoušci RAFK, kteří fyzicky přijdou na zápas.
- Poslední cílovou skupinou zákazníků tvoří lidé nejčastěji ve věku od 18 do 40 let, kteří vyhledávají zábavy a společenské akce. Protože zázemí podniku umožňuje pořádat společenské akce a já sám je plánuji, poslední skupinu tvoří tito lidé.

### 4.3 Marketingový mix

Marketingový mix slouží jako důležitý nástroj pro marketingové řízení zahrnující nabízený výrobek či službu, cenu za jejich poskytování, jejich propagaci a distribuci, pro můj účel jsem marketingový mix rozšířil ještě o složku people (lidé) a physical evidence.

**Výrobek (Product)** – Hlavní náplní podniku bude nabízet teplé a studené alkoholické a nealkoholické nápoje, minutky a další doplňkové výrobky a služby tak, aby uspokojily zákazníka při:

- zápasech RAFK sportovním fanouškům, které se konají v období od dubna do června a od srpna do října vždy dvakrát v měsíci, a to o víkendu. V současné době se klub skládá z osmi fotbalových celků, šesti mládežnických a dvou dospělých. Během jednoho hracího víkendu přijde své hráče podpořit cca 300 fanoušků.
- návštěvě zákazníků ( samotných členů RAFK i zákazníků z blízkého okolí Rajhradu ) při sledování sportovních televizních přenosů na obrazovkách mimo hrací víkendy RAFK a po hracích dnech RAFK, které chci zákazníkům ve Sportclubu RAFK nabídnout.
- konání různých oslav a firemních večírků.
- konání společenských a kulturních akcí v letních měsících nejčastěji ve formě zábavy s živou hudební skupinou.

- v letním období zázemí podniku bude nabízet kvalitní zázemí, personál a nádech sportovního ducha, která bude tvořena sportovně laděným designem a výzdobou podniku.

**Cena (prize) -** Jednotlivé výrobky, které budou určeny k prodeji se zákazník dozví z přiloženého nápojového lístku. Předpokládám, že ceny jednotlivých nabízených výrobků budou srovnatelné s cenou přímých konkurentů, tedy ani výrazně vyšší, ani výrazně nižší. Navíc pro zvýšení návštěvnosti a obliby u zákazníků jsem se rozhodl pořádat i nápojové akce, kdy míchané drinky budou za akční cenu. Ukázkový nápojový a jídelní lístek by měl obsahovat tyto výrobky:

#### PIVO STAROBRNO

0,5 l Točené světlé Starobrnno 11°	21,-Kč
0,3 l Točené světlé Starobrnno 11°	14,-Kč
0,5 l Lahvové Světlé Starobrnno 12°	20,-Kč
0,5 l Lahvové Starobrnno nealko	19,-Kč

#### NEALKOHOLICKÉ NÁPOJE

0,5 l Točená Kofola	16,-Kč
0,3 l Točená Kofola	11,-Kč
0,33 l Coca-cola	25,-Kč
0,33 l Sprite	25,-Kč
0,33 l Tonic	25,-Kč
0,33 l Fanta	25,-Kč
0,20 l Jupí džusy (dle nabídky)	22,-Kč
0,33 l Rajec	22,-Kč

#### ENERGY drinky

1 ks SEMTEX	40,-Kč
1 ks RED BULL	50,-Kč

#### VÍNA – Rajhradské klášterní sklepy

##### ***Bílá***

0,20 l Müller Thurgau rozlévané	26,-Kč
0,20 l Veltlínské zelené rozlévané	26,-Kč
0,75 l Müller Thurgau	99,-Kč
0,75 l Ryzlink rýnský archiv 2000	280,-Kč

##### ***Červená***

0,20 l Svatovavřínecké rozlévané	30,-Kč
0,20 l Modrý Portugal rozlévané	30,-Kč
0,75 l Svatovavřínecké	105,-Kč
0,75 l Caubernet Sauvignon	109,-Kč

### ***Sekt***

0,75 l Bohemia Sekt Demi Sec	170,-Kč
------------------------------	---------

### **TEPLÉ NÁPOJE**

Espresso	25,-Kč
Turecká káva	20,-Kč
Vídeňská káva	30,-Kč
Alžírská káva	40,-Kč
Čaj ( zelený, ovocný, černý)	18,-Kč
Smetana do kávy	4,-Kč
0,20 l Svařené víno	32,-Kč
0,20 l Grog	30,-Kč

### **DESTILÁTY**

0,04 l Zelená	20,-Kč
0,04 l Meruňka	20,-Kč
0,04 l Božkov tuzemský	20,-Kč
0,04 l Fernet Stock	28,-Kč
0,04 l Fernet Stock Citrus	28,-Kč
0,04 l Becherovka	30,-Kč
0,04 l Moravská švestka Rudolf J.	30,-Kč
0,04 l Absolut vodka	40,-Kč
0,04 l Jelzin vodka	25,-Kč
0,04 l Jelzin černý rybíz	25,-Kč
0,04 l Jelzin jablko	25,-Kč
0,04 l Jelzin Gold	25,-Kč
0,04 l Tequila Gold	75,-Kč
0,04 l Tequila Silver	70,-Kč
0,04 l Jagermeister	40,-Kč
0,04 l Beefeater	40,-Kč
0,04 l Baileys	50,-Kč
0,04 l Absinth	40,-Kč
0,04 l Jameson whiskey	50,-Kč

### **CUKROVINKY**

1 ks Bohemia Chips	22,-Kč
1 ks Tyčky	12,-Kč
1 ks Pistácie	28,-Kč
1 ks Arašídý	13,-Kč
1 ks Snickers, Mars, Bounty	15,-Kč

1 ks Tatranka	10,-Kč
1 ks Žvýkačky Orbit, Winterfresh	15,-Kč

### **NĚCO NA ZUB**

100g Utopenec s cibulí, pečivo	25,-Kč
1 ks Topinka s masovou směsí	35,-Kč
1 ks Domácí klobása, hořčice,křen,pečivo	35,-Kč
1 ks Párek v rohlíku	12,-Kč
1 ks Nakládaný hermelín, pečivo	30,-Kč
1 ks Sýrové očko	10,-Kč
Dále dle denní nabídky	

### **CIGARETY**

Dle denní nabídky

**Propagace ( Promotion)** – Propagace podniku bude také důležitým krokem, jak získat zákazníky. Propagaci bych také rozdělil do několika kategorií, ve kterých bude probíhat:

- Propagace samotná probíhá už při fotbalových zápasech v areálu, kde sportovní utkání navštěvuje několik stovek fanoušků. Proto bude důležité zanechat na těchto návštěvnících dobrý dojem z prostředí a přístupu k nim i přesto, že většina z nich si během zápasu zajde jen pro pivo a klobásu. Bude pak potom na samotných návštěvnících, zda-li někteří z nich navštíví Sportclub RAFK i mimo sportovní zápasy RAFK.
- Protože RAFK se prezentuje i na svých internetových stránkách, rád bych na tyto stránky přidal i sekci o Sportclubu RAFK a její možnosti využití a kontakt na případné domluvení oslavy či společenské akce.
- Dalším způsobem propagace bude snaha o začlenění mezi odpočinková místa pro cyklisty, neboť Rajhradem prochází cyklostezka. Sportclub RAFK je svým umístěním a možností odpočnout si a doplnit tekutiny pro cyklisty ideálním místem.

- Další formou propagace bude placená sekce v pravidelně vycházejícím dvouměsíčníku „Rajhradského zpravodaje“ a na internetových stránkách samotného města Rajhrad, který je zároveň sponzorem RAFK.
- Při uskutečňování kulturních a společenských akcí určené pro širokou veřejnost budou vylepeny plakáty v Rajhradě a jeho blízkém okolí, a navíc pozvání budou prezentována i rozhlasem příslušných měst a vesnic. Během letních měsíců je mou vizí vykonat přibližně 6 takovýchto akcí, kde počítám s návštěvou pro začátek okolo 300 lidí na akci.

**Distribuce (Place)** – Podnik je součástí velkého sportovního uzavřeného areálu RAFK, v městečku Rajhradu ležícím cca 15 km jižně od Brna o velikosti cca 3000 obyvatel. Podnik bude určen pro zákazníky, kteří budou chtít využít jeho zaměření, tedy hlavně sportclub, který nabídne zákazníkům sledování sportovních přenosů. Dále bude podnik určen pro fanoušky během fotbalových utkání RAFK a dále také pro návštěvníky společenských a kulturních akcí. Tedy distribuční síť je přímým stykem. Další možností však bude i internet, neboť chci přidat odkaz na sportclub i na fotbalové stránky RAFK a města Rajhrad. O pořádané kulturní akci budou návštěvníci informováni z plakátů a místního rozhlasu.

Pro tyto všechny účely jsem stanovil vhodnou provozní dobu, kterou můžeme vidět v následující tabulce. Při návrhu provozní doby jsem bral zřetel na to, že podnik nenabízí polední menu a vývařovnu teplých jídel po celý den. Podnik bude otevřen každý den od odpoledních hodin v pracovní dny a od rána o víkendech, neboť se zde hrají fotbalové zápasy. Časový návrh prodejní doby můžeme vidět v následující tabulce.

Tabulka č. 5 Provozní doba Sportclubu RAFK

<b>Pondělí</b>	<b>16:00 - 23:00</b>
<b>Úterý</b>	<b>16:00 - 23:00</b>
<b>Středa</b>	<b>16:00 - 23:00</b>
<b>Čtvrtek</b>	<b>16:00 - 23:00</b>
<b>Pátek</b>	<b>16:00 - 24:00</b>
<b>Sobota</b>	<b>10:00 - 24:00</b>
<b>Neděle</b>	<b>10:00 - 22:00</b>

Samozřejmě zavírací doba je pouze informativní. Při konání večírků, oslav, či vysoké návštěvě podniku bude prodloužena.

Nákup zboží jako jsou alkoholické a nealkoholické nápoje včetně cukrovinek bude probíhat přes distribuční síť pivovaru Starobrnno, se kterým bude sepsána dodavatelská smlouva.

**People** - Ve Sportclubu RAFK bych obsluhoval sám, tzn. že žádné zaměstnance mít pro začátek nebudu, a to s ohledem na pracovní dobu, která v pracovních dnech není celodenní. Zejména při sportovních zápasech, večírcích, oslavách a společenských akcích mi bude formou brigády vypomáhat rodina, popřípadě studenti, hlavně ale má matka, která je v důchodovém věku, a také neteř, která je studentka.

**Physical evidence** – Protože ve svém podniku nabízím i službu a zákazník si na ni nemůže sáhnout, rozšířil jsem marketingový mix i o tuto složku. Každému zákazníkovi, který podnik navštíví, se budu snažit vyhovět v jeho požadavcích, samozřejmě s příjemným vystupováním a tak, aby odcházel spokojený a v budoucnu se kdykoliv rád vrátil zpět. Pokud bych v budoucnu přijal zaměstnance, stejné požadavky, jak se chovat k zákazníkovi, budu požadovat i po něm.

#### **4.4 Odstranění slabých stránek a hrozeb ze SWOT analýzy**

Ze SWOT analýzy uvedené v předchozí kapitole bylo zjištěno několik slabých stránek a s nimi související hrozby, které mohou nastat. Na tyto fakta je potřeba brát zřetel, a to i přesto, že současná situace byla způsobena především dosavadním nájemcem.

- **Oslabující návštěvnost zákazníků, špatné renomé**

Návštěvníky se budu snažit zaujmout nejen díky novému vzhledu podniku (sportovní vzhled podniku, motivy, výzdoba a LCD obrazovky), ale hlavně jeho

účelem, tedy sportclub. Stejně tak i obsluha bude na každého zákazníka příjemná a vstřícná.

Ke zvýšení návštěvnosti by měla přispět i propagace podniku, která je popsána na předchozí straně. Zároveň mou vizí je, aby se Sportclub RAFK stal „klubovnou“ pro samotné členy, ať již po trénincích, či po zápasech, jak tomu bývalo v dřívějších dobách. Rozhodl jsem se, že pro A-mužstvo RAFK po vyhraných domácích zápasech ( celkem 16 zápasů v domácím prostředí během roku, tedy maximálně 16 výher ) připravím malé občerstvení jako odměnu za jejich výkon ve formě guláše, klobásy apod.

Dále bych ke zvýšení návštěvnosti podniku využíval nápojových akcí. V poslední době zažívají velký boom míchané drinky, jako Mojito, či Cuba libre apod., které jsou prodávány za nepříliš nízké ceny. Proto by se vždy jeden týden v měsíci nabízel k prodeji některý z míchaných drinků ve výhodné akci.

- **Sezónní podnik**

O tom, že Sportclub RAFK je sezónní podnik vypovídá i nájem, který je rozdělen do dvou částek, v létě vyšší a v zimě nižší. Je to způsobeno tím, že v zimě se nedají pořádat venkovní společenské a kulturní akce, nefunguje zahradní posezení a fotbalová sezóna je v přestávce.

S faktem, že podnik je sezónní, se příliš mnoho změnit nedá. Proto mou snahou bude přes léto konat venkovní kulturní a společenské akce, a přes léto také získat stálou klientelu. V zimním období se budu snažit také o možnost pořádání večírků a oslav, Silvestra apod. Dalším důvodem, jak zlepšit situaci podniku v zimním období, je i investice do televizí s vysokou úhlopříčkou a možnost sledovat sportovní přenosy, neboť v tomto období jsou různé zimní sporty, jako je hokej, lyžování apod.

## **4.5 Finanční plán a plán investic**

Z důvodu toho, že o provoz podniku se budu starat sám a budu vedený jako OSVČ, tedy osoba samostatně výdělečně činná, účetnictví si povedu sám formou evidence příjmů a výdajů. Jak vypadá formulář evidence příjmů a výdajů můžeme vidět v Příloze č. 3. Do podnikání jsem se rozhodl vložit částku 100.000,-Kč z vlastních zdrojů. V měsíčních plánovaných výdajích zatím nebudu počítat s odměnou pro podnikatele, pouze do fixních výdajů započítám zálohu na zdravotní a sociální pojištění. K odměně podnikatele (mzdě) se vrátím až v konečném komentáři dle výsledků finančního plánu.

### **4.5.1 Plán investic**

Pro provoz Sportclubu RAFK bude potřeba několik počátečních investic. První investicí bude zřízení živnostenského listu s předmětem podnikání - hostinská činnost a provozování kulturních, kulturně – vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí. Částka za vydání živnostenského listu je 2.000,-Kč

Druhou investicí bude vymalování vnitřních prostor Sportclubu RAFK a výzdoba stěn různými sportovními motivy. Odhad této investice je ve výši 5.000,-Kč s DPH.

Třetí investicí bude zakoupit a uvést do provozu 3 kusy LCD televizí. Rozhodl jsem se pro koupi tří stejných typů LCD televizorů značky Philips model: 42PFL3604H s úhlopříčkou 107cm v ceně 15.999,-Kč za kus s DPH. Přílohu č. 4 tvoří obrázek předmětného televizoru spolu s technickými daty. K tomu dále zakoupím tři stojany LCD na stěnu v hodnotě 1500,-Kč za kus s DPH. Celková částka této investice je 52.497,-Kč

Čtvrtou investicí je zřízení satelitních programů. Rozhodl jsem se spolupracovat se společností DIGI Czech republic, s.r.o., která nabízí příjem 49 programů za měsíční paušál 260,-Kč s DPH a poplatkem za zřízení a pronájem přijímače za cenu 3.000,-Kč s DPH.



Tabulka č. 6 Soupis počátečních investic

Investice	Náklad
Zřízení živnostenského listu	2.000,-Kč
Vymalování, výzdoba	5.000,-Kč
3ks LCD televizí se stojany	52.497,-Kč
DIGI Czech republic, s.r.o.	3.000,-Kč
<b>Celkem</b>	<b>62.497,-Kč</b>

#### 4.5.2 Fixní výdaje v prvním roce podnikání

Fixní měsíční výdaje budou tvořit částky, které musí být pravidelně měsíčně spláceny bez ohledu na tržby z prodeje. V následující tabulce uvedu soupis fixních měsíčních výdajů. Tabulka bude rozdělena na dvě období, první období bude od 1.11. do 31.3.2010 (dále jen zimní) a druhé od 1.4. do 31.10.2010 (dále jen letní), je to z důvodu dvou odlišných výší nájmu pro tyto období. Do fixních výdajů započítávám i sociální a zdravotní pojištění, které v prvním roce podnikání tvoří tzv. minimální zálohy. Koncesionářské poplatky za používání televizních a rozhlasových stanic se pro podnikatelské účely platí za každý přístroj zvlášť.

Tabulka č. 7 Fixní měsíční výdaje

Fixní výdaje za měsíc v zimním období ( 1.11. – 31.3. )	Výdaj	Fixní výdaje za měsíc v letním období ( 1.4. – 31.10. )	Výdaj
Nájem + záloha na elektřinu, plyn, vodné a stočné	11.500,-Kč	Nájem + záloha na elektřinu, plyn, vodné a stočné	14.500,-Kč
Sociální pojištění	1.731,-Kč	Sociální pojištění	1.731,-Kč
Zdravotní pojištění	1.601,-Kč	Zdravotní pojištění	1.601,-Kč
Paušál za telefonní služby	500,-Kč	Paušál za telefonní služby	500,-Kč
Paušál za satelitní programy	260,-Kč	Paušál za satelitní programy	260,-Kč
Koncesionářské poplatky za televizi a rozhlas (TV á 135,-, rozhlas á 45,- )	540,-Kč	Koncesionářské poplatky za televizi a rozhlas (TV á 135,-, rozhlas á 45,- )	540,-Kč
Ostatní	500,-Kč	Ostatní	500,-Kč
<b>Celkem</b>	<b>16.632,-Kč</b>	<b>Celkem</b>	<b>19.632,-Kč</b>

### **4.5.3 Finanční plán**

Vytvořím finanční plán pro rok 2010 pro dvě různé varianty a to optimistickou a pesimistickou. V optimistické variantě budu počítat plánovanou návštěvnost zákazníků a v pesimistické variantě budu počítat s úbytkem zákazníků o 30 % oproti optimistické variantě. Co se týče rozdílu mezi nákupní a prodejní cenou, tedy marží, z důvodu toho, že některé výrobky (pivo, limo,...) budu prodávat s marží 30 % a některé výrobky (víno, destiláty,...) s marží 100 %, tak pro jednoduchost budu v této práci počítat s průměrnou marží 50 % pro všechny výrobky. Budu počítat s tím, že měsíc má 30 dní, ročně tedy celkem 360 dní. Navíc celý finanční plán bude rozdělen do dvou období (letní a zimní), pro optimistickou i pesimistickou variantu, díky rozdílnému nájmu a různých využití podniku pro tato období (Sportklubu RAFK pro „sportovní přenosy“, Sportclub RAFK při fotbalových utkáních RAFK, Sportclub RAFK při pořádání letních zábav ).

#### **4.5.3.1 Sportclub RAFK „pro sportovní přenosy“**

Předpokládám, že Sportclub RAFK pro sportovní přenosy bude navštěvovat v zimním období průměrně 20 zákazníků denně a v letním období okolo 30 zákazníků denně pro optimistickou variantu a 14 zákazníků denně v zimním období a 21 zákazníků denně v letním období pro pesimistickou variantu . Budu uvažovat o průměrné útratě na osobu částkou ve výši 150,-Kč pro obě varianty. V následující tabulce uvádím plánované příjmy a výdaje (zatím pouze bez fixních výdajů) pro využití Sportklubu RAFK pro sportovní přenosy.

Tabulka č. 8 Plánované příjmy a výdaje při využití podniku pro sportovní přenosy

Optimistická varianta					
Zimní období	Příjmy	Výdaje	Letní období	Příjmy	Výdaje
20 zákazníků denně	3.000,-Kč	2.000,-Kč	30 zákazníků denně	4.500,-Kč	3.000,-Kč
Za měsíc ( 30 dní )	90.000,-Kč	60.000,-Kč	Za měsíc ( 30 dní )	135.000,-Kč	90.000,-Kč
Rozdíl	+ 30.000,-Kč		Rozdíl	+ 45.000,-Kč	
Pesimistická varianta					
Zimní období	Příjmy	Výdaje	Letní období	Příjmy	Výdaje
14 zákazníků denně	2.100,-Kč	1.400,-Kč	21 zákazníků denně	3.150,-Kč	2.100,-Kč
Za měsíc ( 30 dní )	63.000,-Kč	42.000,-Kč	Za měsíc ( 30 dní )	94.500,-Kč	63.000,-Kč
Rozdíl	+ 21.000,-Kč		Rozdíl	+ 31.500,-Kč	

#### 4.5.3.2 Sportclub RAFK při fotbalových utkáních

Během domácích sportovních utkání RAFK, které probíhají od dubna do června a od srpna do října a to vždy 2 víkendy do měsíce, navštíví během jednoho hracího víkendu všechny fotbalové celky RAFK ( celkem 8 celků ) v průměru 300 návštěvníků. Pro můj finanční plán budu pro optimistickou variantu počítat s tím že všech 300 návštěvníků utratí během zápasů 50,-Kč. Pro pesimistickou variantu budu počítat s tím, že návštěvníků bude o 30 % méně oproti optimistické variantě, tedy 210 návštěvníků. U obou variant se mi navíc zvedají výdaje za výpomoc v prodeji, a to o částku 1000,- Kč. Vypomáhat mi bude matka, která je nepracující důchodkyně a neteř, která je studentka. Sportovní utkání probíhají pouze v letním období. Celkem je hracích víkendů za toto období 12.

Tabulka č. 9 Plánované příjmy a výdaje při využití podniku pro fotbalová utkání

<b>Optimistická varianta</b>			<b>Pesimistická varianta</b>		
<b>Letní období</b>	<b>Příjmy</b>	<b>Výdaje</b>	<b>Letní období</b>	<b>Příjmy</b>	<b>Výdaje</b>
300 zákazníků	15.000,-Kč	10.000,-Kč	210 zákazníků	10.500,-Kč	7.000,-Kč
Výpomoc		1000,-Kč	Výpomoc		1000,-Kč
Celkem za víkend	15.000,-Kč	11.000,-Kč	Celkem za víkend	10.500,-Kč	8.000,-Kč
Za 12 víkendů	180.000,-Kč	132.000,-Kč	Za 12 víkendů	126.000,-Kč	96.000,-Kč
<b>Rozdíl</b>	<b>+ 48.000,-Kč</b>		<b>Rozdíl</b>	<b>+ 30.000,-Kč</b>	

#### 4.5.3.3 Sportclub RAFK při pořádání letních zábav

Za letní období plánuji uspořádat 6 kulturních akcí s živou hudbou. Pro můj finanční plán předpokládám, že jednu kulturní akci navštíví v průměru 300 návštěvníků pro optimistickou variantu a 210 návštěvníků pro pesimistickou variantu. Dále se mi zvedají výdaje na pořízení hudební kapely ve výši 15.000,-Kč za jednu akci. Dalším výdajem bude posílení personálu, ať k potřebám v prodeji, nebo pořadatelů, kteří budou pomáhat s přípravami akce, dohlížet na bezpečnost během akce a dále pomáhat s úklidem. Celkem se bude jednat o 10 osob, výdělkem bude 800,- Kč za akci na osobu. Pro tuto výpomoc budu hledat osoby z řad studentů. Dalším výdajem bude i půjčení laviček a stolů z místního sokolovny v celkové výši 5.000,-Kč. Budu předpokládat, že každý návštěvník během akce utratí 80,-Kč za vstupné a 300,-Kč ve Sportclubu RAFK. Plánované příjmy a výdaje můžeme vidět v následující tabulce.

Tabulka č. 10 Plánované příjmy a výdaje při pořádání letních oslav

Optimistická varianta 300 návštěvníků			Pesimistická varianta 210 návštěvníků		
Zimní období	Příjmy	Výdaje	Letní období	Příjmy	Výdaje
Vstupné, á 80,-Kč	24.000,-Kč		Vstupné, á 80,-Kč	16.800,-Kč	
Útrata návštěvníků	90.000,-Kč	60.000,-Kč	Útrata návštěvníků	63.000,-Kč	42.000,-Kč
Personál, pořadatelé		8.000,-Kč	Personál, pořadatelé		8.000,-Kč
Hudební skupina		15.000,-Kč	Hudební skupina		15.000,-Kč
Lavičky, stoly		5.000,-Kč	Lavičky, stoly		5.000,-Kč
Celkem za akci	114.000,-Kč	88.000,-Kč	Celkem za akci	79.800,-Kč	70.000,-Kč
Za 6 akcí	684.000,-Kč	528.000,-Kč	Za 6 akcí	478.800,-Kč	420.000,-Kč
<b>Rozdíl</b>	<b>+ 156.000,-Kč</b>		<b>Rozdíl</b>	<b>+ 58.800,-Kč</b>	

#### 4.5.3.4 Měsíční plánované příjmy a výdaje

V zimních měsících, tedy od 1.11. do 31.3., plánuji využití podniku pouze pro „sportovní přenosy“, v letních měsících, tedy od 1.4. do 31.10., započítávám i využití podniku při fotbalových utkáních RAFK a plánovaných letních kulturních akcí. Z následujících tabulek můžeme vidět plánované příjmy a výdaje v jednotlivých měsících, ve kterých už započítávám i fixní měsíční výdaje podniku.

Tabulka č.11 Plánované příjmy a výdaje pro měsíc leden, únor, březen, listopad a prosinec

<b>Měsíční zůstatky pro měsíc leden, únor, březen, listopad a prosinec</b>			
<b>Optimistická varianta</b>	<b>Příjmy</b>	<b>Fixní výdaje</b>	<b>Zůstatek</b>
Sportovní přenosy	30.000,-Kč	16.632,-Kč	<b>13.368,-Kč</b>
<b>Pesimistická varianta</b>	<b>Příjmy</b>	<b>Fixní výdaje</b>	<b>Zůstatek</b>
Sportovní přenosy	21.000,-Kč	16.632,-Kč	<b>4.368,-Kč</b>

V těchto měsících do plánovaných příjmů započítávám pouze využití podniku „pro sportovní přenosy“. V těchto měsících ( zimní období ) je snížený nájem, proto zde započítávám nižší fixní výdaje na podnik.

Tabulka č.12 Plánované příjmy a výdaje pro měsíc leden, únor, březen, listopad a prosinec

<b>Měsíční zůstatky pro měsíc duben, květen, říjen</b>			
<b>Optimistická varianta</b>	<b>Příjmy</b>	<b>Fixní výdaje</b>	<b>Zůstatek</b>
Sportovní přenosy	45.000,-Kč		45.000,-Kč
2 hrací víkendy RAFK	8.000,-Kč		53.000,-Kč
Fixní výdaje		19.632,-Kč	<b>33.368,-Kč</b>
<b>Pesimistická varianta</b>	<b>Příjmy</b>	<b>Fixní výdaje</b>	<b>Zůstatek</b>
Sportovní přenosy	31.500,-Kč		31.500,-Kč
2 hrací víkendy RAFK	5.000,-Kč		36.500,-Kč
Fixní výdaje		19.632,-Kč	<b>16.868,-Kč</b>

V měsících duben, květen a říjen kromě využití podniku „pro sportovní přenosy“, započítávám do plánovaných příjmů a výdajů i dva hrací víkendy RAFK.

Tabulka č.13 Plánované příjmy a výdaje pro měsíc červen a září

Měsíční zůstatky pro měsíc červen a září			
Optimistická varianta	Příjmy	Fixní výdaje	Zůstatek
Sportovní přenosy	45.000,-Kč		45.000,-Kč
2 hrací víkendy RAFK	8.000,-Kč		53.000,-Kč
1 kulturní akce	26.000,-Kč		79.000,-Kč
Fixní výdaje		19.632,-Kč	<b>59.368,-Kč</b>
Pesimistická varianta	Příjmy	Fixní výdaje	Zůstatek
Sportovní přenosy	31.500,-Kč		31.500,-Kč
2 hrací víkendy RAFK	5.000,-Kč		36.500,-Kč
1 kulturní akce	9.800,-Kč		46.300,-Kč
Fixní výdaje		19.632,-Kč	<b>26.668,-Kč</b>

V těchto měsících, kromě využití podniku ke „sportovním přenosům“ a dvěma hracím víkendům RAFK, plánují uspořádat jednu kulturní akci.

Tabulka č.14 Plánované příjmy a výdaje pro měsíc červenec

Měsíční zůstatky pro měsíc červenec			
Optimistická varianta	Příjmy	Fixní výdaje	Zůstatek
Sportovní přenosy	45.000,-Kč		45.000,-Kč
2 kulturní akce	52.000,-Kč		97.000,-Kč
Fixní výdaje		19.632,-Kč	<b>77.368,-Kč</b>
Pesimistická varianta	Příjmy	Fixní výdaje	Zůstatek
Sportovní přenosy	31.500,-Kč		31.500,-Kč
2 kulturní akce	19.600,-Kč		51.100,-Kč
Fixní výdaje		19.632,-Kč	<b>31.468,-Kč</b>

Měsíc červenec je přestávkou pro fotbalové zápasy RAFK, a zároveň měsícem prázdnin, proto bych kromě využití podniku ke „sportovním přenosům“ využil podnik i k pořádání dvou kulturních akcí.

Tabulka č.15 Plánované příjmy a výdaje pro měsíc srpen

Měsíční zůstatky pro měsíc srpen			
Optimistická varianta	Příjmy	Fixní výdaje	Zůstatek
Sportovní přenosy	45.000,-Kč		45.000,-Kč
2 hrací víkendy RAFK	8.000,-Kč		53.000,-Kč
2 kulturní akce	52.000,-Kč		105.000,-Kč
Fixní výdaje		19.632,-Kč	<b>85.368,-Kč</b>
Pesimistická varianta	Příjmy	Fixní výdaje	Zůstatek
Sportovní přenosy	31.500,-Kč		31.500,-Kč
2 hrací víkendy RAFK	5.000,-Kč		36.500,-Kč
2 kulturní akce	19.600,-Kč		56.100,-Kč
Fixní výdaje		19.632,-Kč	<b>36.468,-Kč</b>

V měsíci srpnu již začíná fotbalová sezóna, proto do plánovaných příjmů a výdajů započítávám i dva hrací víkendy RAFK. Protože měsíc srpen je měsícem léta a prázdnin, plánuji uspořádat dvě kulturní akce.

V následující tabulce uvádím pro názornost přehled zůstatků v jednotlivých měsících pro rok 2010, a to jak pro optimistickou variantu, tak i pesimistickou.

Tabulka č.16 Rozdíl mezi příjmy a výdaji v jednotlivých měsících

<b>Měsíční zůstatky pro jednotlivé měsíce</b>		
<b>Měsíce</b>	<b>Zůstatek v optimistické variantě</b>	<b>Zůstatek v pesimistické variantě</b>
Leden	13.368,-Kč	4.368,-Kč
Únor	13.368,-Kč	4.368,-Kč
Březen	13.368,-Kč	4.368,-Kč
Duben	33.368,-Kč	16.868,-Kč
Květen	33.368,-Kč	16.868,-Kč
Červen	59.368,-Kč	26.668,-Kč
Červenec	77.368,-Kč	31.468,-Kč
Srpen	85.368,-Kč	36.468,-Kč
Září	59.368,-Kč	26.668,-Kč
Říjen	33.368,-Kč	16.868,-Kč
Listopad	13.368,-Kč	4.368,-Kč
Prosinec	13.368,-Kč	4.368,-Kč
<b>Celkem za rok</b>	<b>448.416,-Kč</b>	<b>193.716,-Kč</b>

Vyšlo mi, že obě varianty jsou ziskové, uvedené částky však jsou uvedeny před zdaněním. Tyto částky představují podnikatelskou odměnu pro jeho osobní spotřebu. Vykazují roční zisk jak v optimistické variantě ve výši 448.416,-Kč, tak i v pesimistické variantě ve výši 193.716,-Kč. Průměrná hodnota měsíčního zůstatku v optimistické variantě je 37.368,-Kč a v pesimistické variantě 16.143,-Kč.



#### 4.5.3.5 Návratnost vlastního kapitálu

Do podnikání jsem se rozhodl vložit částku ve výši 100.000,-Kč. Měsíční průměrný zisk v optimistické variantě je ve výši 37.368,-Kč a v pesimistické variantě je ve výši 16.143,-Kč. Návratnost vlastního kapitálu ( ROE ) je podílem vlastního kapitálu a zisku.

Pro optimistickou variantu:

$$\text{ROE} = \text{vlastní kapitál} / \text{zisk} = 100.000 / 37.368 = 2,68 \text{ měsíců}$$

Pro pesimistickou variantu:

$$\text{ROE} = \text{vlastní kapitál} / \text{zisk} = 100.000 / 16.143 = 6,2 \text{ měsíců}$$

Návratnost vlastního kapitálu pro optimistickou variantu představuje zhruba 3 měsíce, pro pesimistickou variantu pak v průměru 6 měsíce.

#### 4.6 Shrnutí

V této kapitole jsem se zaměřil již na vlastní návrh pro Sportclub RAFK. Uvedl jsem různé formy propagace, sestavil jídelní a nápojový lístek, snažil se vytvořit návrhy pro odstranění slabých stránek z analýzy SWOT, stanovil fixní výdaje a sestavil plánované měsíční příjmy a výdaje pro rok 2010, a to pro optimistickou a pesimistickou variantu. Obě varianty jsou ziskové, navíc převyšují i životní minimum, proto jsem se rozhodl do podnikání vstoupit.

## 5 Závěr

Cílem této práce bylo vytvořit přehled a návod o podnikatelském záměru a plánování. Na základě získaných informací jsem pak vytvoření podnikatelského záměru aplikoval na převzetí podniku – Sportclub RAFK.

Pro vytvoření podnikatelského záměru bylo nutné prostudovat množství odborných publikací. Při jejich prostudování jsem zjistil, že názory na požadavky podnikatelského záměru se různí. Je to dáno především ekonomickým pojetím jednotlivých autorů. Snažil jsem se proto o co nejobjektivnější vytvoření struktury podnikatelského záměru a jeho požadavků. Sepsané teoretické východiska práce nalezneme v kapitole číslo 2.

V kapitole číslo 3 se pak zabývám aplikací teoretických požadavků do reálných podmínek konkrétního podniku. Protože se jednalo o převzetí podniku, snažil jsem se získat co nejvíce informací o historii, umístění, důvodech ukončení předchozího provozovatele, vizí majitelů podniku, kteří jej pronajímají a podmínky pro zřízení živnostenského listu a povinnosti týkající se podnikání. Na základě získaných informací jsem provedl potřebné analýzy, které se týkaly trhu, konkurence, odběratelů, makroekonomického pohledu, SWOT a analýzy rizik.

V kapitole číslo 4 jsem na základě vlastních představ o podniku a aplikovaných analýz podal konkrétní podobu o provozu podniku, která se týkala marketingového řízení (marketingový mix), návrhů na odstranění zjištěných slabých stránek podniku, stanovení prodejní doby, personálního vybavení, stanovení a vyčíslení plánovaných investic a vytvoření finančního plánu pro rok 2010. Výsledky finančního plánu pak rozhodli o tom, zda do podnikání vstoupit, či nikoliv.

Závěrem bych chtěl podotknout, že plánování je, ať už pro začínající či existující podnik, velice důležité a přínosné, proto by se nemělo podceňovat. Mnoho podniků si ani neuvědomuje, kde se skrývají její přednosti a slabosti, které mohou vést k jeho rozkvětu, nebo naopak k úpadku.

## 6 Seznam použitých zdrojů

1. H. BANGS ml., David. *Průvodce podnikatelským plánováním*. Ing. Hana Toušová. 1. vyd. Praha : Pragma, 1996. 116 s. ISBN 80-7205-047-8.
2. UDO, Wupperfeld. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Jiří Pondělíček. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.
3. MACKAY, Harvey. *Jak plavat se žraloky a zůstat přitom naživu*. Zdeněk Jurnr. 1. vyd. Praha : Pragma, 1996. 231 s. ISBN 80-7205-370-1.
4. KOTLER, Philip. *Marketing a management : Analýza, plánování, využití, kontrola*. Doc. Ing. Václav Dolanský, CSc., 7. vyd. : Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
5. KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza a plánování*. 2. vyd. Brno: PC-DIR, 1996. 64s. Vysokoškolská učebnice. ISBN 80-214-1404-9.
6. VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
7. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
8. FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.
9. BÁBOR, Tomáš. *Podnikatelský plán pro firmu Duscholux v ČR a SR*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 60 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jiří Kolečák, Ph.D.
10. NOSEK , Jakub, TYDLÁČKOVÁ, Kateřina. *Business plán* [online]. 2005 , 25. února 2005 [cit. 2009-12-10]. Dostupný z WWW:  
[http://www.jic.cz/files/clanky\\_clanky/bp\\_pozadovana\\_struktura\\_12.pdf](http://www.jic.cz/files/clanky_clanky/bp_pozadovana_struktura_12.pdf).

11. *SWOT analýza* [online]. c2004 [cit. 2007-05-10]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=22>>.
12. *PEST analýza* [online]. C2009 [cit. 2009-12-17]. Dostupný z WWW:  
<[http://www.marketingok.com/cs/pest-analysis\\_11.html](http://www.marketingok.com/cs/pest-analysis_11.html)>.
13. *SWOT* [online]. 2009 , 18.12.2009 [cit. 2009-12-17]. Dostupný z WWW:  
<<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>.

## **7 Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Vzorová nájemní smlouva R.A.F.K., o.s.

Příloha č. 2 – Veřejný průzkum RAFK Rajhrad

Příloha č. 3 – Formulář evidence příjmů a výdajů

Příloha č. 4 - LCD televize

## **Příloha č. 1 – Vzorová nájemní smlouva R.A.F.K., o.s.**

### **Nájemní smlouva**

o nájmu nebytových prostor a úhradě služeb spojených s jejich užíváním  
mezi

**pronajímatel:** RAFK o.s., Městečko 664 61 Rajhrad,  
zastoupený předsedou klubu Vladimírem Štěpánkem  
a sekretářem Mgr. Dušanem Gáčem  
IČ: 44947411

a

**nájemce:**

Obě strany uzavírají po vzájemné dohodě a v souladu se zákonem č. 116/1990 Sb., o nájmu a podnájmu nebytových prostor v platném znění a zákonem č. 40/1964., občanským zákoníkem v platném znění, tuto smlouvu o nájmu nebytových prostor a úhradě služeb spojených s jejich užíváním.

### **I. Účel nájmu**

Pronajímatel přenechává touto smlouvou nájemci do nájmu nebytové prostory sloužící jako restaurační zařízení. Nájemce tyto nebytové prostory přijímá a zavazuje se užívat pronajaté nebytové prostory jako restauraci v souladu s touto smlouvou a platit pronajímateli nájemné stanovené touto smlouvou.

### **II. Předmět nájmu**

Předmětem nájmu jsou:

- nebytové prostory (restaurace) o velikosti 80m<sup>2</sup> v objektu RAFK, o.s., Městečko na pozemku p.č. 1296 v k.ú. Rajhrad, dle rozhodnutí Stavebního úřadu OÚ Rajhrad ze dne 27.2.1995, č.j. 126/95-T

### **III.**

#### **Výše nájemného a úhrada za služby**

Výše nájemného za předmět nájmu v čl. II činí:

- v období od **1.11. do 31.3** ..... **7.000 Kč měsíčně**
- v období od **1.4. do 31.10** ..... **10.000 Kč měsíčně**

Počínaje rokem **2010** může pronajímatel zvýšit nájemné o míru inflace vyjádřenou přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen za předchozí rok. Pronajímatel je povinen bezodkladně písemně oznámit novou výši nájemného nájemci. Obě strany se zavazují respektovat pro tento účel oficiální údaje Českého statistického úřadu, které doloží pronajímatel.

**Vodné a stočné** bude placeno nájemcem dle odečtu vodoměru v **plné výši**.

**Spotřeba el. energie** bude placena nájemcem ve výši **90%** z celkové spotřeby el. energie RAFK, o.s. z odběrného místa spotřeby č. 3100005200.

**Spotřeba plynu** bude placena nájemcem ve výši **60%** z celkové spotřeby plynu RAFK, o.s.

**Měsíční záloha** na služby bude placena spolu s nájmem ve výši **4.500 Kč**.

Jako počáteční stav měřidel bude brán počáteční stav uvedený dodavateli el. energie, plynu, vodného a stočného v prvním vyúčtování po **1.1.2010**.

Vyúčtování služeb bude provedeno na základě skutečné spotřeby plynu, el. energie, vodného a stočného jednou ročně. Vyúčtovaný přeplatek nebo nedoplatek je splatný do 15 dnů od doručení vyúčtování služeb nájemci.

Celková výše platby činí:

- v kalendářním období od **1.11 do 31.3**. ..... **11.500 Kč**
- v kalendářním období od **1.4. do 31.10**. ..... **14.500 Kč**

Platba bude prováděna v hotovosti do **10.** kalendářního dne v příslušném měsíci.

### **IV.**

#### **Doba nájmu**

Nájem počíná dnem 1.1.2010. Doba nájmu se sjednává na dobu určitou, a to do 31.12.2015. Nesdělí-li pronajímatel nájemci písemně do 30.11. každého roku, že nemá zájem na pokračování v nájemním vztahu, pak se nájem podle této smlouvy obnovuje o jeden rok.

**Nájemce se zavazuje:**

- užívat svěřené prostory v souladu s touto smlouvou a obvyklým užíváním, zejména udržovat čistotu a pořádek
- dodržovat bezpečnostní, protipožární, hygienické a jiné obecně závazné předpisy, řídit se pokyny pronajímatele
- nést plnou hmotnou zodpovědnost za způsobenou škodu
- neprovádět žádné stavební úpravy bez předchozího písemného souhlasu pronajímatele
- nedávat pronajaté nebytové prostory do nájmu třetím osobám
- upravit otevírací dobu dle začátku domácích utkání všech mužstev RAFK, o.s.
- na základě požadavku vedoucích mužstev RAFK, o.s. zajistí nájemce přednostní rezervaci míst v restauraci pro hráče po odehraném utkání
- po předchozí domluvě zajistit provoz restaurace při akcích pořádaných na sousedních tenisových kurtech (tenisový, volejbalový, nohejbalový turnaj)
- udržovat čistotu a pořádek na WC, podiu a venkovní ploše upravené zámkovou dlažbou o rozměru 120 m<sup>2</sup>. Tyto prostory jsou nájemci přenechány do užívání bezplatně, vzhledem k tomu je využití těchto prostor pro pořádání akcí nájemcem podmíněno souhlasem pronajímatele. Nájemce je povinen umožnit přístup do těchto prostor při pořádání sportovních a kulturních akcí RAFK, o.s. O těchto akcích je povinen pronajímatel informovat nájemce nejméně 7 dní před konáním akce.
- po předchozí domluvě umožnit kontrolu pronajatých prostor pronajímatelem
- zabezpečit úklid celého prostoru RAFK, o.s. v případě podávání občerstvení do kelímků při sportovních akcích a akcích pořádaných nájemcem
- služby související s provozem restaurace musí být prováděny především tak, aby vedly k maximální spokojenosti všech hostů restauračního zařízení. Na základě uvedeného bude výkonný výbor RAFK, o.s. čtvrtletně vyhodnocovat a konfrontovat chod restaurace na daných jednáních za fyzické přítomnosti nájemce.

**VI.****Ukončení nájmu**

Nájem lze ukončit výpovědí ze strany pronajímatele:

- pro neplacení nájemného po dobu delší než 1 měsíc
- pro hrubé porušení povinností vyplývajících z této nájemní smlouvy
- při nedodržení podmínek stanovených danými právními předpisy

Nájemce může vypovědět nájem pokud:



- ztratil oprávnění k podnikání
- pronajímatel hrubě porušuje své povinnosti vyplývající z ustanovení §5 odst. 1 zákona č. 116/1990 Sb. v platném znění

Výpovědní lhůta počíná běžet od prvního dne následujícího měsíce po doručení výpovědi. **Výpovědní lhůta je 1 měsíc.**

## **VII. Závěrečná ustanovení**

Vztahy vysloveně neupravené touto smlouvou se řeší obecně závaznými právními předpisy. Veškeré změny ve smlouvě musí být provedeny v písemné podobě. Smlouva je vyhotovena ve dvou výtiscích, přičemž každá ze stran obdrží po jednom výtisku.

V Rajhradě dne:

.....  
Vladimír Štěpánek  
předseda RAFK o.s.

.....  
Mgr. Dušan Gáč  
sekretář RAFK o.s.

.....  
nájemce

## **Příloha č. 2 Veřejný průzkum**

### **Veřejný průzkum RAFK Rajhrad**

1. Znáte Rajhradský-atleticko fotbalový klub, neboli RAFK?                      Ano - Ne
2. Navštívili jste někdy Sportclub RAFK?    Ano - Ne
3. Pokud ano, byli jste spokojeni se zázemím restaurace?                      Ano - Ne
4. Pokud jste spokojeni nebyli, jaké jste měli připomínky, co se Vám nelíbilo, popř. co Vám tam chybělo?
5. Myslíte si, že kulturní a společenské akce v Rajhradě jsou dostatečné zejm. v letních měsících?    Ano - Ne
6. Uvítali by jste, kdyby kromě tradiční Petro - Pavelské zábavy se konalo více podobných zábav?    Ano - Ne
7. Preferovali by jste v Rajhradě možnost zbudování bowlingu nebo raději malého sportovního fitness centra?    Bowling - Fitness
8. Nyní prosím zakroužkujte z následujícího výběru, kdo dotazník vyplňoval....

**Věk:**                      méně jak 18                      18 - 40                      41 - 60                      61 a více

**Pohlaví:**    muž                      žena

Dotazník je zcela anonymní, děkujeme za jeho vyplnění.

### Příloha č. 3 Formulář evidence příjmů a výdajů

**Deník příjmů a výdajů**

DATUM	DOKLAD	POPIS OPERACE	PŘÍJMY CELKEM	DAŇOVÉ PŘÍJMY		Příjem DPH	VÝDAJE CELKEM	DAŇOVÉ VÝDAJE		Placené DPH	ÚPRAVY PODLE § 23	
				§ 7				§ 7			Zvýšující ZO	Snížující ZO
(a)	(b)	(c)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
0	x	přenos										
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25	x	součty										
26	x	kontrolní součty										

VZOR

**LIVY** 27 100 0 1/06 36/2006

Zdroj: <http://www.sevt.cz/produkt/evidence-prijmu-a-vydaju-pro-ucely-danove-evidence-27100000/>

## Příloha č. 4 LCD televize



### **CENA: 15.999,-Kč s DPH**

Kvalitní LCD Televizor Philips, který kromě špičkové obrazovky s technologií Digital Crystal Clear potěší také příznivou cenou. Pro příjem televizního vysílání je připraven klasický analogový, ale především DVB-T tuner s podporou MPEG-4. Obrazovka s úhlopříčkou 107 cm disponuje Full HD rozlišením 1920 x 1080 bodů, díky čemuž si skvěle užijete televizní vysílání i filmy a další pořady z DVD či Blu-Ray. Výborný dojem dotvářejí stereo reproduktory s výkonem 2 x 10 W RMS doplněné o vylepšení Incredible Surround. Uživatelé se mohou těšit na celou řadu užitečných funkcí, mezi které patří teletext, automatické ladění a uložení kanálů, časovač a hodiny, rodičovský zámek, elektronický programový průvodce atd. Potěší také bohatá nabídka rozhraní, mezi kterou patří 2 x SCART, 2 x HDMI či optický zvukový výstup. Zaujme také možnost připojení USB flash pamětí a přehrávání na nich uložených souborů ve formátech MP3, ALB a JPEG.

**Parametry a specifikace:****Obrazovka:**

Úhlopříčka: 107 cm (42 palců)

Typ: Aktivní TFT LCD displej WXGA+

Jas: 500 cd/m<sup>2</sup>

Rozlišení: 192 x 1080 bodů

Dynamický kontrast: 30000:1

Reakční doba: 5 ms

Úhel sledování: 178° (H) / 178° (V)

**Tuner:**

Vstup antény: Koaxiální vstup 75 ohmů (IEC75)

systém TV příjmu: PAL I, PAL B/G, SECAM B/G, SECAM L/L', DVB COFDM  
2K/8K

Přehrávání videa: NTSC, SECAM, PAL

DVB: DVB-T MPEG4

Pásmo tuneru: pásmo Hyperband, kanál S, UHF, VHF

**Zvuk:**

Výstupní výkon 2 x 10 W (RMS)

Vylepšení zvuku: Automatická úprava hlasitosti, Incredible Surround, Smart Sound

Zvukový systém: Stereo NICAM

**Rozhraní:**

2 x HDMI v1.3 (Easy Link HDMI-CEC)

2 x Scart

2 x Vstup audio L/P

**Multimediální připojení:**

Rozhraní: USB

Formáty přehrávání: MP3, Slideshow files (.alb), JPEG fotografie

Zdroj: <http://www.alza.cz>